DAVID OGILVY

CONFESIUNILE UNUI OM DE PUBLICITATE

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

II 4.04.979

HUMANITAS

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAŞI
II 404.979

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

marketing media comunicare teorie socială
spații publice

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

David MacKenzie Ogilvy (1911–1999) s-a născut la West Horsley, în Anglia, într-o veche și influentă familie scoțiană. În 1931 abandonează studiile de istorie la Oxford și pleacă la Paris, pentru a deveni ucenic-bucătar la hotelul Majestic. Se întoarce în Scoția, unde vinde din ușă-n ușă mașini de gătit, dobândind o experiență care mai apoi se va dovedi determinantă pentru cariera sa.

Se angajează la agenția de publicitate Mather & Crowther, care, în 1938, îl trimite în Statele Unite. Lucrează la Institutul Gallup, unde își însușește metodele cercetării de piață, apoi pentru serviciile secrete britanice, la Washington. După încheierea războiului cumpără o fermă în Pennsylvania și cultivă tutun, apoi revine în domeniul publicității: în 1949 înființează, cu numai 6.000 de dolari, agenția Ogilvy & Mather. În câțiva ani își alcătuiește un portofoliu de clienți impresionant: Lever Brothers, General Foods, American Express, Sears, Schweppes, Rolls-Royce sau Shell, transformându-și mica agenție într-un imperiu de comunicare cu filiale pe tot globul. Datorită reclamelor sale sincere, directe și puternice, lipsite de artificii și pretiozități, în care pune întotdeauna în prim-plan informarea onestă a publicului, David Ogilvy dobândește o reputație de copywriter de geniu, devenind unul dintre cei mai eficienți oameni de publicitate din toate timpurile. Se retrage în 1973 la castelul său din Franța, dar se întoarce în agenție șapte ani mai târziu, pentru a coordona anumite filiale și a reprezenta Ogilvy & Mather cu diverse ocazii. În 1989 Ogilvy Group este preluat de WPP, care devine astfel cea mai mare companie de comunicare din lume; David Ogilvy este numit președinte al grupului, pentru o perioadă de trei ani.

De-a lungul carierei a primit numeroase distincții și titluri, printre care cel de Comandor al Imperiului Britanic sau Ordre des Arts et des Lettres în grad de ofițer. David Ogilvy rămâne, alături de câteva alte nume precum Raymond Rubicam, Leo Burnett, William Bernbach și Ted Bates, o figură legendară a publicității, care a schimbat pentru totdeauna chipul comunicării comerciale.

BCU IASI

546939

DAVID OGILVY

CONFESIUNILE UNUI OM DE PUBLICITATE

Traducere de
Monica Mitarcă

Cuvânt înainte de
sir Alan Parker

S

456440
B.C.U. IASI

ACU

HUMANITAS
BUCUREȘTI

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Colecție coordonată de Radu Gârmacea
Coperta: Angela Rotaru
Corector: Georgeta-Anca Ionescu
DTP: Denisa Becheru, Dan Dulgheru

Tipărit la C.N.I. „CORESI" S.A.

David Ogilvy
Confessions of an Advertising Man
© David Fairfield Ogilvy 1963, 1987
All rights reserved

© HUMANITAS, 2009, pentru prezenta versiune românească

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
OGILVY, DAVID
Confesiunile unui om de publicitate / David Ogilvy; trad.: Monica Mitarcă; cuvânt înainte: Alan Parker. – București: Humanitas, 2009
Index
ISBN 978-973-50-2581-6
659.1

EDITURA HUMANITAS
Piața Presei Libere 1, 013701 București, România
tel. 021/408 83 50, fax 021/408 83 51
www.humanitas.ro

Comenzi Carte prin poștă: tel./fax 021/311 23 30
C.P.C.E. – CP 14, București
e-mail: cpp@humanitas.ro
www.libhumanitas.ro

13. IAN. 2010

Cuprins

Cuvânt înainte 7

Povestea din spatele acestei cărți 11
De unde vin 25
I. Cum să conduci o agenție de publicitate 29
II. Cum să câștigi clienți 49
III. Cum să-ți păstrezi clienții 85
IV. Cum să fii un bun client 103
V. Cum să construiești campanii eficiente 121
VI. Cum să scrii texte puternice 137
VII. Cum se ilustrează reclamele și afișele 149
VIII. Cum să faci spoturi TV bune 165
IX. Cum să faci campanii bune pentru produse alimentare, destinații turistice și medicamente 171
X. Cum să ajungi în fruntea bucatelor (sfaturi pentru cei tineri) 179
XI. Ar trebui oare ca publicitatea să dispară? 187

O colecție de ogilvisme 205

Indice 207

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuvânt înainte

Prima oară am citit această carte esențială pe când eram junior copywriter, pe la mijlocul anilor '60. Unul dintre primii mei șefi a fost Peter Mayle (el însuși autor al unor cărți de succes). Peter se mutase de curând la Londra, venind de la Ogilvy New York, și, drept urmare, Confesiunile unui om de publicitate, *apărute în 1963, au devenit o lectură obligatorie pentru noi, derbedeii tineri, cu cămăși descheiate și pantofi cu talpă groasă, care dădeam din coate cât puteam ca să primim conturile cele mai grase. Cărțulia plină de miez a lui Ogilvy era ușor de citit și încă și mai ușor de citat, iar noi scoteam pe gură cuvintele lui atât de înțelepte peste tot, prin lifturi și toalete. Mi-aș atrage oprobriul autorului – care m-ar acuza de laude deșarte – dacă aș spune că era biblia noastră; era însă, fără doar și poate, Cărticica roșie a generației de publicitari din care făceam și eu parte, o generație care căuta cu asiduitate ceea ce Ogilvy numea „lozul cel mare".*

Ne plăcea mai ales fraza următoare: „Dacă nu se și distrează cât de cât, oamenii nu prea fac treabă bună." Peter Mayle, care tălmăcea pentru noi din „evanghelia după Ogilvy", spunea că „poporul rătăcitor" – născocitorii de texte – ar trebui, în acord cu spusele de mai sus, să ia prânzul cât mai des în Soho. Există, într-adevăr, o prețioasă axiomă a lui Ogilvy, eretică și rareori

BCU LIBRARY

rostită, care susține că „ești mai prolific dacă bei ceva. Mi se pare că, după două-trei pahare, scriu mai bine." Această concepție a devenit normă pentru o întreagă generație de publicitari, iar odată cu boom-ul din anii '60 salariul ne-a crescut și am renunțat la hârburile noastre pentru mașini mai de fițe. La urma urmei, cum spunea Ogilvy, „dacă-l plătești pe om în banane, o să te alegi cu o maimuță". Vorba asta ne plăcea tare mult.

Părerea mea e că hainele de firmă și pipa lui Ogilvy au fost o invenție sută la sută, la fel ca imaginea bărbatului cu petic pe ochi, ca pirații, din reclama la Hathaway. Dar cine nu s-ar lăsa sedus de o mică mostră de narcisism britanic, altoit cu abilitățile în vânzări, tipic americane, obraznice și cu tupeu?

Cartea aceasta susține ideea deja celebră că, „în proporție de 99%, publicitatea nu vinde mai nimic nimănui" și e ușor de înțeles de ce a devenit lectură obligatorie încă de la prima ediție. Sunt evocați toți autorii, de la Mencken la Churchill, de la Savignac la Mikoian, de la P.T. Barnum la Aldous Huxley, iar astfel Ogilvy, școlit (totuși) pe la Oxford și ajuns mare mahăr în publicitate, a transformat cel dintâi această branșă într-un domeniu nu numai cool, *ci și aproape respectabil.*

Confesiunile *lui Ogilvy sunt pline de umor, sentențioase și debordează de-atâta încredere în sine, iar „poruncile" de aici vin cu sfaturi pentru toți cei din industria publicitară, de la secretariat până la clienți. Biografia lui Ogilvy, comparabilă cu aceea a lui Hemingway – bucătar la Paris, dar și membru al unei comunități amish –, se prea poate să fi fost cosmetizată precum biografia Comandantului Whitehead de la Schweppes. Nu a dus niciodată lipsă de respect de sine și credea cu tărie în reușita propriei*

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

agenții, cum susțineau sus și tare atât el, cât și firma care i-a împrumutat numele: Ogilvy, Benson & Mather. (Remarcați că la șmecherul de David nu ține ordinea alfabetică atotîmpăciuitoare.)

După patruzeci de ani, poate că reclamele lui par un pic prăfuite, lucru firesc, dar, în ansamblu, ideile lui încă sunt ancorate în lumea în care trăim. Multe dintre zicerile lui au devenit truisme în această epocă ceva mai cinică: „Liderii pun mâna pe urzică și o smulg din rădăcini"; „De ce să ții câine și să păzești singur gardul?"; „Angajează oameni mai buni ca tine"; „Într-o biserică goală nu poți mântui pe nimeni" etc.

Această carte este importantă, în ultimă instanță, pentru că vorbește și despre altceva decât despre reclame; vorbește despre modul în care gândesc și se comportă oamenii de top din orice afacere. Astfel, una dintre cele mai faimoase ziceri nici nu ține de publicitate: „Îmi plac oamenii bine-crescuți, care-i tratează cum se cuvine pe cei din jur. Îi detest pe politicienii de birou... Nu pot să-i sufăr pe lingăii care-i pupă-n fund pe șefi; de obicei sunt aceiași care-și terorizează subordonații."

Britanic pasionat de baseball, Ogilvy spune așa: „Nu te îmbulzi cu grămada. Țintește dincolo de tușă. Țintește spre tovărășia celor nemuritori."

În industria publicității, Ogilvy și-a asigurat prin cartea de față această tovărășie.

Sir Alan Parker

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

BCU IASI/CENTRUL DE RESURSE PENTRU BIBLIOTECI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Povestea din spatele acestei cărți

Cu paisprezece ani înainte de a scrie aceste *Confesiuni*, m-am dus la New York și am deschis o agenție de publicitate. Americanii credeau că sunt nebun. Ce ar fi putut să știe un scoțian despre publicitate?

Agenția mea a avut un succes *imediat* și *fulminant*.

Am scris cartea în timpul unei vacanțe de vară, în anul 1962, și i-am cedat drepturile de autor fiului meu în ziua când a împlinit 21 de ani. Credeam că o să se vândă 4.000 de exemplare. Spre mirarea mea, a fost un bestseller de durată și mai apoi a fost tradusă în paisprezece limbi. Până acum s-au vândut cam un milion de exemplare.

De ce am scris-o? Mai întâi, ca să atrag noi clienți pentru agenția mea de publicitate. În al doilea rând, pentru a ne crește cotațiile la bursă. În al treilea rând, ca să devin mai cunoscut în lumea afacerilor. Cartea și-a atins toate cele trei obiective.

Dacă aș scrie cartea astăzi, ar fi mai puțin indiscretă, mai puțin lăudăroasă și mai puțin didactică. Veți descoperi că e plină de *reguli* – fă asta, fă aia, nu face cealaltă chestie. Cei din industria de publicitate, în special cei tineri, sunt alergici la reguli. Astăzi n-aș mai spune „Nu pune niciodată textul reclamei cu alb pe fond negru". Aș spune: „Cercetările demonstrează că, dacă vei scrie cu alb pe fond negru, nimeni nu va citi."

O formulare cu mai mult tact, necesară într-o societate permisivă ca a noastră.

Majoritatea colegilor mei de la Ogilvy & Mather mi-au urmat preceptele și au vândut o mulțime de produse ale foarte multor firme, rezultatul fiind că agenția noastră e acum de șaizeci de ori mai mare decât atunci când am scris cartea. În loc de un singur birou și nouăsprezece clienți, avem acum 3.000 de clienți și 267 de birouri, din care 44 în Statele Unite.

Am primit scrisori din partea unor necunoscuți care îmi mulțumeau pentru creșterile semnificative ale vânzărilor în urma aplicării ideilor din această carte. M-am întâlnit cu multe personalități din lumea marketingului care spuneau că își datorează succesul faptului de a fi citit *Confesiunile* la începutul carierei.

Îmi cer scuze că, atunci când mă refer la oamenii din publicitate, vorbesc mereu despre *bărbați*. Vă rog să țineți cont că în urmă cu 25 de ani marea majoritate erau *bărbați*. În prezent, marea majoritate sunt *femei*, slavă Domnului.

Dacă vi se pare că ați simțit un ușor iz de îngâmfare în carte, trebuie să știți că îngâmfarea mea este selectivă. Sunt incompetent în orice alt domeniu *cu excepția* publicității. Nu sunt în stare să fac un bilanț contabil, să lucrez la computer, să schiez, să joc golf, să pictez sau să navighez. Dar, când vine vorba de publicitate, *Advertising Age* spune că sunt „regele creativității". Atunci când *Fortune* a publicat un articol despre mine intitulat „Este David Ogilvy un geniu?", i-am cerut avocatului meu să-i dea în judecată pentru semnul întrebării din titlu.

Apoi, nu după multă vreme, am devenit un vulcan stins și mi-am căutat refugiul în „management". Dar m-am săturat repede de tumultul de pe Madison Avenue* și m-am mutat în inima Franței, unde mă ocup cu grădinăritul și de unde îmi bombardez partenerii de afaceri cu memo-uri.

La modul general, preceptele mele – majoritatea bazate pe cercetări serioase – sunt la fel de corecte astăzi ca și în anul 1962. Dar *Confesiunile* conțin trei afirmații care trebuie corectate:

La pagina 160, am scris: „dacă reclama ta trebuie să conțină un cupon și îți dorești o rată de răspuns cât mai bună, plasează-l în centrul paginii, în partea de sus". Nu mai este valabil azi. Inserează cuponul în *colțul din dreapta, jos*.

La pagina 165, am scris că „nu există nici o corelație între faptul că o reclamă *place* și faptul că ea *vinde*". Un studiu recent de la Centrul Ogilvy pentru Cercetare și Dezvoltare a arătat că reclamele pe care oamenii le plac au vânzări mai mari decât cele pe care oamenii nu le plac.

La pagina 166, l-am sfătuit pe cititor să se încadreze în limita de 90 de cuvinte pe minut în reclamele televizate. Acum se cunoaște faptul că, în medie, 200 de cuvinte pe minut vând mai multe produse. Vânzătorii de la târguri și bâlciuri știu asta și de aceea vorbesc repede.

Capitolul VIII, despre reclamele TV, este inadecvat. Pot doar să spun că în 1962 se cunoșteau prea puține

* Artera newyorkeză unde se aflau până în anii '80 sediile majorității agențiilor de publicitate (n. tr.).

lucruri despre ce dă rezultate și ce nu la televiziune. Puteți descoperi mai multe concluzii ale cercetărilor ulterioare în cartea mea *Ogilvy despre publicitate*, publicată de editura Crown în 1983.

Confesiunile nu conțin informații despre cultura corporatistă, în special despre cultura agențiilor de publicitate. În 1962 nimeni nu auzise de cultura corporatistă. Între timp, economiștii Terence Deal și Allen Kennedy au arătat că „oamenii care au construit companiile datorită cărora America este faimoasă au lucrat obsesiv pentru *crearea de culturi solide în cadrul propriilor organizații*. Companiile care și-au cultivat propria identitate individuală prin formarea de valori, inventarea de eroi, incantarea de rituri și ritualuri și recunoașterea unei rețele culturale au acum un avantaj considerabil".

În prezent, conceptul de cultură corporatistă a ajuns la modă, și nu doar în Statele Unite, ci și în Anglia. Frances Cairneross, de la *The Economist*, scria: „Trăsătura comună a celor care au succes este crearea deliberată a unei culturi corporatiste."

Șeful uneia dintre cele mai mari agenții mi-a spus recent că „Ogilvy & Mather este singura agenție din lume cu o cultură corporatistă reală". S-ar putea ca acesta, mai mult decât orice altceva, să fie lucrul care ne diferențiază de concurență. Iată cum văd eu cultura pe care o împărtășim:

Unii dintre oamenii noștri își petrec toată existența activă în interiorul agenției. Așa că facem pe dracul în patru ca agenția să fie un loc plăcut pentru toată lumea. Am făcut din asta prioritatea absolută.

Ne tratăm angajații cu omenie. Îi ajutăm atunci când au probleme legate de serviciu, de școală, de băutură și așa mai departe.

Îi ajutăm să-și folosească la maximum talentul, investind enorm de mult timp și bani în pregătirea lor – la fel cum face un spital universitar cu studenții.

Sistemul nostru de management este democratic. Nu ne plac ierarhia birocratică sau ordinele lătrate, ca la armată.

Le dăm subordonaților noștri foarte multă libertate de decizie și acțiune.

Ne plac oamenii cu maniere elegante. Biroul nostru din New York oferă un premiu anual pentru „profesionalism *și politețe*".

Ne plac oamenii care sunt corecți în argumentare, corecți cu clienții și, mai mult decât orice, corecți cu consumatorii.

Admirăm oamenii muncitori, obiectivi și meticuloși.

Îi detestăm pe cei care fac politică de birou, pe lingușitori, pe cei care fac pe șefii și pe îngâmfați. Respingem cruzimea.

La noi, drumul către posturile de conducere este deschis oricui. Nu avem prejudecăți de nici un fel – prejudecăți religioase, rasiale sau sexuale.

Detestăm nepotismul și toate celelalte forme de favoritism. Atunci când promovăm oameni în posturile importante, luăm o decizie în funcție de *caracter*, nu doar de competență.

Recomandările pe care le facem clienților noștri sunt recomandări pe care le-am face în cazul în care am deține companiile lor, fără să ținem cont de propriul nostru interes.

Majoritatea clienților doresc de la agențiile noastre campanii publicitare bune. Pentru noi, creativitatea primează.

Este greu să trasezi o linie de demarcație între mândrie și încăpățânare nevrotică. Însă nu le purtăm

pică clienților noștri atunci când își exercită dreptul de a decide ce tip de promovare preferă. Sunt banii lor, până la urmă.

Mulți clienți recurg la serviciile noastre în mai multe țări. Este important ca ei să știe că se pot aștepta la aceleași standarde de comportament în toate birourile noastre. De aceea, dorim să avem aceeași cultură corporatistă peste tot în lume.

Încercăm să vindem produsele clienților noștri fără să ofensăm obiceiurile din țările în care ne derulăm afacerile.

Acordăm o mare importanță *discreției*. Clienții nu apreciază agențiile din care se scurg informații. Nu le place nici atunci când o agenție își asumă drept merit *al ei* succesul afacerii. E o dovadă de proaste maniere să te interpui între client și luminile rampei.

Avem un obicei foarte enervant: nemulțumirea suverană în raport cu propriile realizări. Este un antidot pentru suficiență.

Vasta noastră întreprindere are un caracter unitar datorită unei rețele de prietenii între angajați. Facem parte cu toții din același club.

Ne place ca rapoartele și corespondența să fie bine scrise, ușor de citit și *scurte*. Ne repugnă jargonul pseudoștiințific, cuvintele precum „atitudinal", „paradigme", „demasificare", „reconceptualizare", „suboptim", „racord simbiotic", „facționalizare", „dimensionalizare". (Lordul Rutherford obișnuia să le spună celor din echipa sa de la Laboratorul Cavendish că, dacă nu erau în stare să-și explice teoriile din fizică unei chelnerițe, atunci acestea nu erau bune de nimic.)

Prin repetare obsesivă, unele dintre zicerile mele au devenit parte din cultura noastră. Iată câteva din ele:

(1) „Ori vindem, ori ne lăsăm de meserie."

(2) „Oamenii n-o să-ți cumpere produsul dacă ești pisălog, ci numai dacă reușești *să le atragi atenția*."

(3) „În locul anarhiei ignoranței, noi preferăm disciplina cunoașterii. Căutăm cunoașterea cu tot atâta sârg ca porcii care caută trufele. Un porc orb poate să dea de trufe, dar e un lucru folositor să afli că ele cresc în pădurile de stejar."

(4) „Angajăm domni adevărați și cu mintea brici."

(5) „Consumatorul nu e un prost. El poate fi chiar soția ta. Nu-i insulta inteligența."

(6) „Dacă în campania ta nu ai o Mare Idee, ea va trece neobservată ca un vapor care navighează noaptea." (Am îndoieli că mai mult de o campanie din o sută este animată de o mare idee. Se presupune că sunt unul dintre cei mai fertili inventatori de mari idei, dar în îndelungata mea carieră nu am avut mai mult de 20.)

(7) „Doar afaceri de mare clasă, făcute cu clasă."

(8) „Niciodată să nu creezi o reclamă pe care nu ai vrea ca familia ta să o vadă."

(9) „N-o să găsiți nicăieri o statuie ridicată în cinstea unui comitet."

Cartea asta nu spune nimic pe tema reclamei de tip „răspuns direct", cea care-l invită pe cititor să comande produsul prin poștă. Cei care se ocupă cu acest tip de reclamă știu exact câte produse ajung să vândă, pe când cei care se ocupă cu reclama „obișnuită" și cu reclamele de televiziune știu foarte rar acest lucru. Prea mulți factori sunt implicați în mixul de marketing, ca de exemplu ofertele concurenței sau reducerea stocurilor la distribuitor.

Curios este că tehnicile care dau cele mai bune rezultate în reclamele de „răspuns direct" sunt folosite rareori în reclamele obișnuite – de exemplu, informațiile despre produs.

Dacă toți cei care se ocupă cu publicitatea ar urma exemplul confraților care fac reclame de tip răspuns direct, ar ajunge să *vândă* mai mult. Toți copywriterii ar trebui să-și înceapă cariera cu doi ani în industria reclamei de tip răspuns direct. E suficient să arunc o privire la o reclamă ca să știu dacă copywriterul a avut sau nu o asemenea experiență.

Patru probleme

Azi, lumea publicității se confruntă cu patru probleme de dimensiunile unei crize.

Prima problemă este aceea că producătorii de bunuri de larg consum, care erau principalii susținători ai industriei de publicitate, cheltuie acum de două ori mai mult pe promoții decât pe reclame. Ei câștigă mai multă piață prin reduceri de preț decât prin folosirea publicității pentru crearea unui brand puternic. Orice prostănac poate să facă o campanie de reduceri, dar e nevoie de creier și de perseverență pentru a construi un brand.

A existat mai demult o marcă de cafea foarte populară numită Chase & Sandborn. Apoi proprietarii acestei mărci au început să facă promovare prin reduceri de preț. Au devenit *dependenți* de aceste reduceri. Unde mai găsești azi această marcă? Nicăieri. Pur și simplu a dispărut.

Iată un discurs pe care l-am ținut la Chicago în 1955:

> A venit timpul *să tragem un semnal de alarmă*, să-i avertizăm pe oameni ce urmează să se întâmple cu mărcile lor dacă vor cheltui așa de

mult pe promoții care îi lasă fără fonduri pentru publicitatea care le-ar face branduri puternice.

Reducerile nu construiesc acea imagine indestructibilă care face din brandul tău o parte din țesătura vieții zilnice.

Andrew Ehrenberg, de la London Business School, este unul dintre cei mai inteligenți oameni de marketing din prezent. El spune că o ofertă cu reduceri de preț poate să le inducă oamenilor dorința de a încerca un brand, dar ei se vor întoarce apoi la brandurile cu care s-au obișnuit, ca și cum nimic nu s-ar fi întâmplat.

De ce sunt așa de mulți brand manageri dependenți de promoții? Fiindcă oamenii care îi angajează sunt interesați doar de profitul din următorul trimestru. De ce? Fiindcă ei sunt mult mai preocupați de cum stau acțiunile lor pe moment decât de viitorul companiei.

Promoțiile sunt un drog. Întreabă un brand manager cu genul ăsta de dependență ce s-a întâmplat cu cota sa de piață după ce a luat sfârșit delirul primelor reduceri. Va schimba subiectul. Întreabă-l dacă reducerile au dus la creșterea *profitului*. Din nou va schimba subiectul.

Oamenii de afaceri care au moștenit branduri de la predecesorii lor le împing în uitare prin aceste politici de reduceri. Mai devreme sau mai târziu, ei descoperă că nu pot vinde la reduceri branduri de care nimeni nu a auzit. Brandurile sunt semințele pe care le-au moștenit. Însă ei mănâncă tocmai aceste semințe.

Acești maniaci ai reducerilor mai au obiceiul de a reduce și sumele pe care le plătesc agențiilor de publicitate. Clienții care se tocmesc pentru comisionul agenției se uită prin capătul greșit al telescopului. În

loc să încerce să economisească câțiva cenți amărâți din cei 15% ai agenției, ar trebui să se concentreze pe obținerea mai multor rezultate din cei 85% pe care îi cheltuie pe cumpărarea de timp și spațiu. Aici trebuie să se calculeze forța investițiilor. Nimeni nu s-a îmbogățit vreodată plătindu-și mai puțin agenția de publicitate. Dacă-l plătești pe om în banane, o să te alegi cu o maimuță.

A doua problemă este că agențiile de publicitate, mai ales în Marea Britanie, Franța și Statele Unite, s-au umplut de oameni care privesc publicitatea ca pe un soi de artă de avangardă. Indivizi care nu au vândut nimic în viața lor, dar au ambiția să câștige premii la festivalul de publicitate de la Cannes. Își escrochează nefericiții clienți, convingându-i să le plătească milioane de dolari anual ca să le permită lor să-și exhibe originalitatea. Nu sunt interesați de produsele pe care le vând și presupun că nici clientul nu va fi, așa că nu spun nimic despre calitățile produselor. În cel mai bun caz sunt doar entertaineri, și mai degrabă niște entertaineri de proastă calitate. Mulți dintre ei sunt art directori care, preocupându-se doar de aspectul vizual a ceea ce creează, fac în așa fel încât consumatorul să nu poată citi textul pe care eu l-am scris. La un prânz, zilele trecute, am ascultat un client nervos care îi numea pe acești idioți plini de sine „mironosițe afectate". Ținând cont de propria mea formare, aș fi putut să cad în aceeași capcană dacă nu aș fi petrecut cinci ani vânzând din ușă în ușă mașini de gătit. Cine a fost o dată comis-voiajor moare comis-voiajor!

A treia problemă este apariția unor megalomani care se orientează mai mult spre câștig decât spre aspectul

creativ. Aceştia construiesc imperii cumpărând alte agenţii, spre consternarea clienţilor lor.

A patra problemă este că agenţiile de publicitate pierd mereu banii clienţilor repetând aceleaşi greşeli. Am numărat recent 49 de reclame cu textul scris pe negativ (cu litere albe pe fond negru), într-o singură ediţie a unei reviste germane, la ani de zile după ce cercetările au demonstrat că reclamele sunt mai greu de citit astfel.

În timpul unei călătorii de zece ore cu trenul, am citit reclamele din trei reviste. Cele mai multe încălcau principii elementare care au fost descoperite cu mulţi ani în urmă – şi expuse în *Confesiuni*. Copywriterii şi art directorii care le-au creat sunt nişte amatori ignoranţi.

De ce nu au învăţat nimic din experienţă? Oare o fi din cauză că publicitatea nu atrage minţile cercetătoare? O fi din cauză că orice metodă ştiinţifică este dincolo de capacitatea lor de înţelegere? Le e frică poate că ştiinţa le-ar impune prea multă disciplină sau le-ar dezvălui incompetenţa?

Testamentul şi ultima mea dorinţă

Mi-am început cariera în cercetare cu marele George Gallup, la Princeton. Apoi am devenit copywriter în publicitate. Din câte ştiu, sunt singurul copywriter dintre cei arhicunoscuţi care a început în cercetare. Drept urmare, am privit mereu activitatea de „creaţie" cu ochii obiectivi ai unui cercetător. Cele mai valoroase lecţii pe care le-am dobândit au fost:

(1) Crearea unei reclame de succes este un meșteșug: în parte inspirație, dar în cea mai mare măsură competență și multă muncă. Dacă ai un dram de talent și înveți care tehnici funcționează și aduc bani, vei ajunge departe.

(2) Tentația de a distra în loc de a vinde este contagioasă.

(3) Diferența dintre o reclamă și alta măsurată în termeni de vânzări poate fi și de 19 la 1.

(4) Testarea produsului înainte de conceperea mesajului publicitar dă întotdeauna rezultate.

(5) Cheia succesului este să-i promiți *consumatorului un beneficiu* – de exemplu o aromă mai bună, un alb mai strălucitor, un consum mai redus la suta de kilometri, un ten mai luminos.

(6) Funcția reclamelor nu este de fapt să convingă lumea să-ți încerce produsul, ci mai degrabă să-i convingă pe oameni să-l folosească mai des decât pe altele de același tip. (Îi mulțumesc pentru această idee lui Andrew Ehrenberg.)

(7) Ce funcționează într-o țară funcționează aproape întotdeauna și în alte țări.

(8) Redactorii de presă sunt mai pricepuți în comunicare decât cei care lucrează în publicitate. Imitați-le tehnicile!

(9) Majoritatea campaniilor sunt prea complicate. Ele reflectă o listă lungă de obiective și încearcă să reconcilieze vederile divergente ale prea multor directori executivi. Încercând să se ocupe cu prea multe lucruri, ajung să nu mai realizeze nimic. Reclamele de acest gen arată ca procesele-verbale.

(10) Nu-i lăsați pe bărbați să facă reclamă la produse destinate femeilor.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

(11) Cele mai bune campanii pot continua ani de zile fără să-și piardă din puterea de convingere. Campania mea cu peticul pe ochi pentru cămășile Hathaway a avut succes 21 de ani. Campania mea pentru săpunurile Dove a ținut 31 de ani, iar Dove este acum un bestseller.

Cine a fost o dată comis-voiajor moare comis-voiajor!

David Ogilvy
1988

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

De unde vin

Am copilărit în casa lui Lewis Carroll din Guildford. Tatăl meu, pe care îl adoram, era un highlander vorbitor de gaelică, un erudit și un agnostic fervent. Într-o zi a descoperit că începusem să merg pe ascuns la biserică.

„Dragă fiule, cum poți să înghiți prostiile alea? Sunt bune pentru servitori, nu pentru oameni cu școală. *Nu e nevoie să fii creștin ca să te porți ca un domn!*"

Mama mea era o irlandeză frumoasă și excentrică. M-a dezmoștenit pe motiv că probabil voi câștiga oricum mai mulți bani decât era bine pentru mine chiar și fără ajutorul ei. Nu am avut nimic de comentat în privința asta.

La vârsta de nouă ani am fost trimis la Eastbourne ca să urmez cursurile unei școli aristocratice cu internat parcă desprinse din romanele lui Dickens. Directorul școlii a scris despre mine: „Are o minte originală în mod sigur, este înclinat să intre în dispute cu profesorii săi, încercând să-i convingă că el are dreptate, iar manualele sunt greșite; poate că asta e încă o dovadă a originalității sale." Atunci când am sugerat că Napoleon ar fi putut fi olandez fiindcă fratele său a fost rege al Olandei, soția directorului m-a trimis la culcare fără să mai iau cina. Când mă ajuta să mă costumez pentru rolul stareței din

Comedia erorilor, mi-am repetat discursul de deschidere cu o emfază care nu i-a plăcut, drept pentru care m-a apucat de falcă și m-a aruncat la podea.

La treisprezece ani am mers la Fettes, o școală scoțiană a cărei disciplină spartană a fost pusă la punct de unchiul meu de-al doilea, John Inglis, lord președinte al Curții Supreme, cel mai mare avocat scoțian din toate timpurile. Printre prietenii mei de la această splendidă școală s-au numărat Ian Macleod, Niall Macpherson, Knox Cunningham și alți câțiva viitori membri ai Parlamentului. Cei mai importanți dintre maeștrii pe care i-am avut au fost Henry Havergal, care m-a inspirat să studiez contrabasul, și Walter Sellar, care a scris *1066 and All That* în timp ce ne preda istorie.

La Oxford am fost un neisprăvit. Keith Feiling, istoricul, mi-a oferit o bursă la Christ Church; m-am împărtășit din bunătatea lui Patrick Gordon-Walker, Roy Harrod, A.S. Russell și a altor seniori. Însă eram prea ocupat cu altele ca să mai și învăț, așa că am fost, pe bună dreptate, exmatriculat.

Asta se întâmpla în 1931, pe la începutul marii crize economice. În următorii șaptesprezece ani, în timp ce prietenii mei ajungeau avocați, doctori, lucrau prin administrație sau se făceau politicieni, eu am colindat lumea, fără să știu ce vreau. Am fost bucătar la Paris, comis-voiajor, asistent social prin mahalalele Edinburghului, am făcut parte din echipa doctorului Gallup care studia industria filmului, am fost asistent al lui sir William Stephenson la British Security Coordination și fermier în Pennsylvania.

Eroul copilăriei mele a fost Lloyd George și de aceea pe atunci voiam să ajung prim-ministru. În schimb, am devenit în cele din urmă om de publicitate pe

Madison Avenue. Veniturile celor nouăsprezece clienți ai noștri sunt acum mai mari decât cele ale guvernului Maiestății Sale.

Max Beerbohm i-a spus odată lui S.N. Behrman: „Dacă aș fi avut foarte mulți bani, aș fi demarat o mare campanie publicitară în toate ziarele importante. Anunțul publicitar ar fi conținut o singură propoziție, scrisă cu litere de-o șchioapă, o propoziție pe care am auzit-o cândva rostită de un tip către soția sa: *Dragă, nimic de pe lumea asta nu merită cumpărat.*

Poziția mea este exact contrariul. Aș vrea să cumpăr aproape orice produs la care văd o reclamă. Tatăl meu obișnuia să spună despre un produs că „este foarte lăudat în reclame". Mi-am petrecut întreaga viață lăudând produse în reclame. Sper că veți simți tot atâta plăcere cumpărându-le câtă am simțit eu făcându-le reclamă.

Scriind această carte la persoana întâi singular, după moda veche, am încălcat o convenție a manierelor americane actuale. Dar cred că ar fi sunat artificial să spun *noi* acolo unde mărturisesc păcatele *mele* și descriu aventurile *mele*.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

I. Cum să conduci o agenție de publicitate

Să conduci o agenție de publicitate presupune aceleași lucruri ca și în cazul altor organizații creative precum un laborator de cercetare, o revistă, un birou de arhitectură, o bucătărie renumită.

Cu treizeci de ani în urmă am fost bucătar la hotelul Majestic din Paris. Henry Soulé de la Pavillon mi-a spus că era, probabil, cea mai bună bucătărie din toate timpurile.

Erau 37 de bucătari în echipa noastră. Munceam ca niște sclavi pe plantație, 63 de ore pe săptămână – nu făceam parte din nici un fel de sindicat. De dimineața până seara transpiram, țipam, înjuram și găteam. Fiecare dintre noi era mânat de o singură ambiție: să gătească mai bine decât orice alt bucătar. Camaraderia noastră i-ar fi onorat până și pe pușcașii marini.

Am crezut mereu că, dacă aș înțelege cum reușea *monsieur* Pitard, bucătarul-șef, să inspire o asemenea morală a muncii, aș putea să aplic același gen de leadership la agențiile mele de publicitate.

Pentru început, voi spune că era cel mai bun bucătar din toată echipa, și noi știam asta. Trebuia să-și petreacă aproape tot timpul la birou, planificând meniuri, uitându-se pe facturi și dând comenzi pentru produse, dar o dată pe săptămână ieșea din biroul său cu pereți de sticlă și *gătea*, în mijlocul celorlalți. Cu

toții eram vrăjiți de virtuozitatea sa. Era entuziasmant să lucrezi pentru un asemenea artist desăvârșit. (După exemplul *chef*-ului Pitard, mai scriu din când în când texte de reclamă, ca să le amintesc copywriterilor din echipa mea că nu mi-am ieșit din mână.)

Domnul Pitard conducea cu mână de fier, iar noi eram îngroziți de el. Stătea în cușca sa de sticlă, cu acel *gros bonnet* pe cap, simbolul autorității sale. De câte ori făceam câte o greșeală, simțeam nevoia să mă uit spre el ca să-mi dau seama dacă ochiul lui de soacră m-a văzut.

Și bucătarii, și copywriterii muncesc în condiții de presiune extremă și din această cauză sunt gata să sară la ceartă. Mă îndoiesc de faptul că un șef mai binevoitor ar fi putut face în așa fel încât rivalitățile noastre să nu degenereze în violență. Domnul Bourgignon, care avea funcția de *chef saucier*, mi-a spus odată că, la patruzeci de ani, un bucătar ori moare, ori înnebunește. Mi-am dat seama câtă dreptate avea atunci când *chef*-ul nostru *potagier* a aruncat cu 47 de ouă crude după mine, marcând de nouă ori. Își pierduse răbdarea din cauza incursiunilor mele prin cămara lui, în căutare de oase pentru pudelii unui client important.

Chef-ul *pâtissier* era la fel de excentric. În fiecare noapte părăsea bucătăria cu un pui ascuns în pălărie. Atunci când a plecat în vacanță m-a pus să-i umplu o pereche de izmene cu două duzini de piersici. Dar, atunci când regele și regina Angliei au fost oaspeții de onoare ai unui dineu de stat la Versailles, acest geniu ciudat a fost ales dintre toți *pâtissier*-ii din Franța ca să prepare coșurile ornamentale de zahăr și *les petits fours glacés*.

Domnul Pitard rostea laude foarte rar, însă atunci când o făcea simțeam că l-am apucat pe Dumnezeu

de picior. Când președintele Franței a venit la un banchet la Majestic, atmosfera din bucătăria noastră devenise electrizantă. La un moment dat, acopeream niște picioare de pui de baltă cu sos alb *chaud-froid*, ornând fiecare pulpiță cu o frunză de pătrunjel. Dintr-odată mi-am dat seama că venise lângă mine domnul Pitard. M-am speriat atât de tare, că am început să tremur. Și-a scos creionul din boneta apretată și l-a fluturat în aer, semnal pentru cei din echipă să se apropie. Apoi a arătat înspre picioarele de pui de baltă și a spus, foarte încet, într-o liniște deplină: „Uite-așa se face!" Aș fi fost în stare să fiu sclavul lui pentru tot restul vieții.

(Astăzi îmi laud la fel de rar echipa cum făcea și Pitard cu bucătarii săi, sperând că vor aprecia asta mai mult decât o sumedenie de laude în fiecare clipă.)

Domnul Pitard știa să ne facă să înțelegem importanța unui eveniment. Într-o seară când am preparat un sufleu Rothschild (cu trei lichioruri) m-a luat la etaj, în ușa sălii unde se servea dineul, și mi-a îngăduit să-l văd pe președintele Paul Doumer la masă. Trei săptămâni mai târziu, pe 7 mai 1932, Doumer era mort.[1]

(Am descoperit că oamenii care lucrează în agenția mea simt o încărcătură emoțională similară atunci când au de-a face cu ocazii importante. După o situație de criză care îi ține în priză toată noaptea, moralul lor este la cote maxime săptămâni de-a rândul.)

Domnul Pitard nu tolera incompetența. Știa că e demoralizant pentru profesioniști să lucreze cot la cot cu amatori incompetenți. L-am văzut concediind trei bucătari-patiseri într-o singură lună pentru același

1. Nu din cauza sufleului meu, ci din cauza glonțului tras de un rus nebun.

delict: nu erau în stare să facă vârfurile unor brioșe perfect egale. Domnul Gladstone* ar fi aplaudat asemenea intransigență. El considera că „trăsătura esențială a unui prim-ministru este să fie un bun măcelar".

Domnul Pitard m-a făcut să înțeleg ce înseamnă standardele înalte. De exemplu, odată m-a auzit spunându-i unui chelner că *le plat du jour* tocmai s-a terminat și aproape că m-a dat afară pentru asta. O mare bucătărie, mi-a spus, trebuie să fie mereu în stare să onoreze ceea ce a promis în meniu. Am răspuns că ar dura foarte mult și că nici un client nu ar putea să aștepte până la terminarea unei noi șarje. Să fi fost vorba de faimosul nostru *coulibiac de saumon*, un fel de *kedgeree* complicat, făcut din măduvă de morun, tărâțe, bucăți de somon, ciuperci, ceapă și orez, puse ca umplutură într-o brioșă și apoi ținute la cuptor timp de 50 de minute? Sau să fi fost și mai exoticele *Károly éclairs*, umplute cu piure din măruntaie de sitar de pădure gătite în șampanie, cu sos *chaud-froid* și acoperite cu aspic de vânat? După atâta vreme, nu îmi mai amintesc, dar țin minte exact ce mi-a spus Pitard: „Altă dată când o să vezi că ni se termină *le plat du jour*, să vii și să-mi zici. O să dau telefon la alte hoteluri și restaurante până găsesc unul care să aibă același fel în meniu. Apoi o să te urci într-un taxi și o să aduci marfa. Niciodată să nu-i mai spui unui chelner că tocmai ni s-a terminat un fel de mâncare."

(Astăzi văd roșu în fața ochilor când cineva de la Ogilvy, Benson & Mather îi spune unui client că nu putem produce o reclamă sau un mesaj publicitar în

* William Ewart Gladstone (1809–1898), om politic britanic liberal, prim-ministru în patru rânduri, în perioada 1868–1894 (n. tr.).

ziua în care am promis să o facem. În cele mai bune firme, promisiunile sunt întotdeauna onorate, indiferent câți nervi și cât timp ar costa.)

Curând după ce am fost primit în echipa domnului Pitard m-am confruntat cu o problemă de morală pentru care nici tatăl meu și nici profesorii nu mă pregătiseră. *Chef*-ul *garde-manger* m-a trimis la *chef*-ul *saucier* cu câteva momițe de vițel crude care aveau un miros atât de neplăcut, încât mi-am dat seama că ar fi pus în pericol viața oricărui client. Sosul ar fi mascat starea lor, iar clientul le-ar fi mâncat liniștit. Am protestat către *le chef garde-manger*, dar el mi-a spus să-i execut ordinul. Știa că ar fi avut mari probleme cu domnul Pitard dacă acesta descoperea că a rămas fără momițe proaspete de vițel. Ce-ar fi trebuit să fac? Am fost învățat că e un lucru urât să umbli cu pâra. Dar tocmai asta am ales să fac. Am dus momițele împuțite la domnul Pitard și i-am cerut să le miroasă. Fără să-mi spună un cuvânt, s-a dus la *chef*-ul *garde-manger* și l-a concediat. Nemernicul a trebuit să plece de-acolo pe loc.

În *Down and Out in Paris and London*, George Orwell spunea că bucătăriile franceze sunt murdare. E clar că nu a lucrat niciodată la Majestic. Domnul Pitard era un maniac al curățeniei. De două ori pe zi trebuia să lustruiesc blatul de lucru cu o mică rindea. De două ori pe zi se freca podeaua și se punea rumeguș proaspăt pe ea. O dată pe săptămână venea cineva să curețe de gândaci, pentru orice eventualitate. Primeam uniforme curate în fiecare dimineață.

(Acum sunt un zbir și eu când cer echipei mele să-și țină birourile puse la punct. Un birou în dezordine creează o atmosferă de lene și se poate întâmpla să dispară documente secrete.)

Noi, bucătarii, eram prost plătiți, dar domnul Pitard câștiga așa de mult din comisioanele de la furnizori, încât și-ar fi putut permite să trăiască într-un castel. Departe de a-și ascunde bogăția față de noi, venea la lucru cu taxiul, purta un baston cu măciulie de aur și se îmbrăca, atunci când nu era la serviciu, ca un bancher de top. Această etalare a bogăției ne ambiționa să-i călcăm pe urme.

Nemuritorul Auguste Escoffier se comporta într-un mod asemănător. Pe când era *chef des cuisines* la Carlton, la Londra, înainte de Primul Război Mondial, mergea la Derby cu o trăsură cu patru cai, îmbrăcat cu redingotă gri și joben. Printre colegii mei bucătari de la Majestic, *Guide culinaire* al lui Escoffier era considerat în continuare autoritatea definitivă, curtea de apel a tuturor disputelor noastre cu privire la rețete. Chiar înainte să moară, a apărut pentru a lua micul dejun în bucătăria noastră. Era ca și cum Brahms însuși ar fi luat micul dejun împreună cu instrumentiștii de la filarmonică.

În timpul micului dejun și al cinei, domnul Pitard veghea el însuși la tejgheaua unde bucătarii dădeau farfuriile cu mâncare chelnerilor. Inspecta fiecare farfurie înainte să părăsească bucătăria. Uneori o trimitea înapoi pentru îmbunătățiri. De fiecare dată ne amintea să nu punem prea mult pe o farfurie: *„pas trop!"* Dorea ca restaurantul să aibă profit.

(Astăzi inspectez fiecare campanie înainte să ajungă la client, și am trimis înapoi multe dintre ele pentru îmbunătățiri. Și împărtășesc pasiunea pentru profit a domnului Pitard.)

Poate că trăsătura stilului de conducere al domnului Pitard care m-a impresionat cel mai mult a fost hărnicia sa. Mi se părea atât de obositor să lucrezi

63 de ore aplecat deasupra unei plite încinse, încât ziua liberă mi-o petreceam întins pe spate, epuizat, undeva în natură. Dar Pitard lucra *șaptezeci și șapte* de ore pe săptămână și își lua o zi liberă doar o dată la două săptămâni.

(Voi vorbi aici despre programul meu din ziua de azi. Mi-am dat seama că angajații vor accepta cu mai multă ușurință să lucreze peste program dacă lucram eu însumi mai mult decât ei. Un director executiv care s-a retras de curând din firma mea mi-a spus în scrisoarea de rămas-bun: „Mi-ați fost un exemplu în ceea ce privește munca. A fost o experiență frustrantă să îmi petrec seara de sâmbătă în grădină, lângă casa dumneavoastră, chefuind timp de patru ore în timp ce stăteați nemișcat la birou, lângă fereastră, lucrând. Vorbele circulă repede.")

Am mai învățat ceva la Majestic: dacă reușești să devii indispensabil pentru un client, nu vei fi niciodată concediat. Cel mai important client pe care l-am avut, o doamnă americană care ocupa șapte camere ale hotelului, începuse o dietă care consta în a mânca un singur măr copt la fiecare masă. Într-o zi a amenințat că se mută la Ritz dacă nimeni nu e în stare să-i coacă mărul până aproape să pocnească. Am găsit o tehnică prin care coceam *două* mere, dându-le miezul prin sită pentru a îndepărta orice urmă de sâmburi, iar apoi punându-l înapoi în coaja unui singur măr. Rezultatul a fost cel mai gustos măr copt pe care l-a mâncat vreodată clientul nostru, plus mai multe calorii decât ar fi bănuit. Prin bucătărie a început să se spună că cine știa să coacă merele în felul acela a fost răsplătit cu o slujbă pe viață.

Cel mai apropiat prieten pe care l-am avut a fost un bătrân *argentier* care semăna izbitor cu Charles

C. Burlingham* din ultima parte a vieții. Amintirea la care ținea cel mai mult era momentul în care l-a văzut pe Eduard VII (Edward the Caressor**) mergând cu un pas seniorial către cupeul său după vreo trei litri de șampanie la Maxim's. Prietenul meu era comunist. Nimănui nu-i păsa de așa ceva, însă toți erau foarte impresionați de faptul că sunt scoțian. Un scoțian într-o bucătărie franceză este tot atât de rar ca un scoțian pe Madison Avenue. Colegii mei bucătari, care au auzit poveștile despre strămoșii mei highlanderi, m-au botezat „*Sauvage*".

Am devenit încă și mai *sauvage* atunci când am ajuns pe Madison Avenue. Să conduci o agenție de publicitate nu e nici pe departe trai pe vătrai. După 14 ani de activitate, am ajuns la concluzia că omul de la vârf are o singură responsabilitate importantă: să asigure atmosfera propice pentru ca oamenii creativi și nonconformiști să-și poată face treaba. Dr. William Menninger a descris foarte bine dificultățile unei asemenea activități:

> În industria de publicitate, ca să ai succes trebuie neapărat să aduni un grup de oameni creativi. E aproape sigur că în felul ăsta grupul va fi format în mare măsură din nonconformiști străluciți și excentrici.
>
> Asemenea doctorilor, ești la datorie zi și noapte, șapte zile din șapte. Această presiune constantă în care trăiește orice director executiv

* Charles C. Burlingham (1858–1959), avocat american, figură proeminentă a vieții publice newyorkeze în prima jumătate a secolului XX (n. tr.).

** Poreclă dată regelui Eduard VII (1841–1910) datorită vieții sale sentimentale agitate (n. tr.).

din publicitate lasă urme asupra condiției sale fizice și psihice. Aceeași presiune o exercită directorul executiv asupra account executive-ului, asupra supervizorilor, și aceștia la rândul lor asupra oamenilor de creație. Și apoi, mai mult ca orice, e vorba de presiunea pe care clienții o exercită asupra angajaților tăi și asupra ta.

O problemă aparte legată de angajații unei agenții de publicitate: fiecare îl urmărește pe celălalt să vadă dacă a primit un covor pentru birou înaintea lui, dacă unul are asistent înaintea altuia sau dacă vreunul câștigă fie și un cent în plus. Nu e vorba de faptul că vrea cineva neapărat covorul sau asistentul sau centul în plus – ci de faptul că toți doresc recunoaștere, vor să stea „la dreapta tatălui".

Directorul executiv este, inevitabil, o figură paternă. Ca să fii un bun tată, indiferent dacă e vorba de copiii sau de asociații tăi, e nevoie să fii înțelegător, să dai dovadă de considerație și să fii suficient de uman ca să-ți permiți să fii *afectuos*.

În primele zile ale agenției noastre am lucrat cot la cot cu fiecare angajat. Comunicarea și afecțiunea erau lucruri ușor de oferit. Dar, pe măsură ce echipa noastră sporea cu noi membri, era tot mai greu. Cum pot să fiu o figură paternă pentru oameni care nici măcar nu mă cunosc din vedere? Agenția mea are acum 497 de angajați. Am descoperit că fiecare are în medie o sută de prieteni; rezultă că au în total 49.700 de prieteni. Dacă le spun angajaților mei cu ce ne ocupăm în agenție, în ce credem, care sunt ambițiile noastre, ei le vor spune și celor 49.700 de prieteni. Și în felul

acesta pot obține 49.700 de susținători ai firmei Ogilvy, Benson & Mather.

Așa că o dată pe an adun toată echipa în amfiteatrul Muzeului de Artă Modernă și ofer o dare de seamă onestă despre operațiunile noastre, profituri și așa mai departe. Apoi spun ce tip de comportament îmi stârnește admirația, cu aceste cuvinte:

(1) Admir oamenii care muncesc mult, care au spirit de sacrificiu. Nu suport pasagerii care nu pun mâna pe vâsle atunci când sunt în barcă. Este mai bine să consideri că ai muncit prea mult decât prea puțin. Există un factor economic inerent muncii. Cu cât lucrezi mai mult, cu atât ne trebuie mai puțini angajați și vom avea profituri mai mari. Având profituri mai mari, fiecare primește mai mulți bani.

(2) Admir oamenii cu mintea brici, fiindcă nu poți conduce o mare agenție de publicitate fără oameni deștepți. Dar nu e suficient să fii deștept dacă ești lipsit de *onestitate intelectuală*.

(3) Urmez o regulă inviolabilă în privința angajării nepoților și soțiilor, fiindcă este o situație care generează politică de birou. De fiecare dată când doi dintre angajații noștri se căsătoresc, unul dintre ei trebuie să ne părăsească – de preferință doamna, ca să aibă timp să se ocupe de copil.

(4) Îmi plac oamenii care lucrează cu chef. Dacă nu îți place ce faci, te rog frumos să-ți cauți alt loc de muncă. Amintește-ți proverbul scoțian „Fii fericit cât trăiești, fiindcă o să fii destulă vreme mort".

(5) Nu pot să-i sufăr pe lingăii care-i pupă-n fund pe șefi. De obicei, sunt aceiași care-și terorizează subordonații.

(6) Îi admir pe profesioniștii care dau dovadă de încredere în sine, pe meseriașii care-și fac treaba la cel mai înalt nivel. Întotdeauna respectă competența celorlalți și nu încearcă să le ia locul.

(7) Îi admir pe oamenii care angajează subordonați suficient de buni ca să le ia locul. Mi-e milă de cei care sunt atât de nesiguri, încât se simt obligați să angajeze doar oameni cu competențe inferioare ca subordonați.

(8) Îi admir pe cei care-și promovează subordonații, fiindcă acesta este singurul mod prin care cineva poate să urce în ierarhie. Nu îmi place deloc să fiu nevoit să mă duc în persoană să rezolv treburile cele mai complicate și aștept cu încredere ziua când acest lucru nu va mai fi necesar.

(9) Îi admir pe oamenii bine-crescuți și care-i tratează pe ceilalți în mod uman. Nu suport certăreții. Nu-i suport pe cei care sunt mereu gata să se angajeze în dispute. Cea mai bună metodă pentru menținerea păcii este să fii sincer. Amintiți-vă de versurile lui Blake:

Prietenul m-a supărat:
Mi-am spus mânia și-am uitat!
M-a supărat dușmanul: Nu
*Mi-am spus mânia... Ea crescu!**

(10) Îi admir pe oamenii care știu să se organizeze și termină treaba la timp. Ducele de Wellington nu mergea niciodată acasă până nu termina *tot* ce avea de lucru la birou.

După ce le spun angajaților mei ce aștept de la ei, le spun și ce aștept de la mine însumi:

* William Blake, „Pomul otrăvit", în *Poeme și gravuri*, Crater, București, 1999, tr. Cicerone Theodorescu (n. tr.).

(1) Încerc să fiu corect și ferm, să iau deciziile nepopulare fără lașitate, să creez o atmosferă de stabilitate și să ascult mai mult decât vorbesc.

(2) Încerc să păstrez energia cinetică a agenției, fermentul, vitalitatea, forța de a răzbi.

(3) Încerc să construiesc agenția prin câștigarea de noi conturi. (În acest moment fețele întoarse spre mine, cel de la tribună, arată ca niște pui care așteaptă hrana în cioc.)

(4) Încerc să câștig încrederea deplină a clienților noștri.

(5) Încerc să obțin profituri suficient de mari pentru ca toată lumea să aibă parte de o bătrânețe liniștită.

(6) Fac strategii pe termen foarte lung.

(7) Încerc să recrutez oameni de cea mai mare valoare la toate nivelurile, să formez cea mai tare echipă dintre toate agențiile de publicitate.

(8) Încerc să-l fac pe fiecare să dea tot ce are mai bun.

Pentru a conduce o agenție ai nevoie de vitalitate și de o mare capacitate de recuperare după eșecuri. Să-ți iubești angajații loiali și să le tolerezi defectele. Să ai un adevărat geniu de a provoca rivalități creative. Un ochi bine format pentru ocaziile unice. Și moralitate – spiritul de echipă al oamenilor de publicitate poate fi serios afectat atunci când își surprind șeful comițând acte de oportunism, lipsite de principialitate.

Mai mult decât orice, șeful unei agenții trebuie să știe cum să delege responsabilități. E mai ușor de spus decât de făcut. Clienților nu le convine să vadă că sarcinile legate de contul lor sunt încredințate unor începători, tot așa cum pacienții dintr-un spital îi preferă pe doctorii experimentați, nu pe studenții care-și fac practica.

După părerea mea, delegarea sarcinilor a fost folosită excesiv în anumite agenții mari. Oamenii lor cei mai importanți s-au retras în slujbe administrative, lăsându-i pe începători să trateze cu clienții. Acest proces poate ajuta la formarea de mari agenții, dar are ca efect mediocritatea la nivelul performanței. Nu am nici un fel de ambiție să conduc o vastă birocrație. De aceea avem acum doar nouăsprezece clienți. Să urmărești excelența este mai puțin profitabil decât să urmărești creșterea cu orice preț, însă poate oferi satisfacții mai mari.

Actul de delegare presupune de multe ori ca un șef de echipă să se interpună între șeful agenției și angajații săi. Când se întâmplă asta, angajații se simt ca niște copii a căror mamă le oferă o doică în locul prezenței ei. Dar se mulțumesc repede cu situația atunci când descoperă că doicile sunt mai răbdătoare, mai disponibile și mai pricepute decât mine.

Succesul sau eșecul muncii mele ca șef de agenție depind mai mult decât orice de capacitatea mea de a găsi oameni care să creeze campanii de succes, oameni dominați de pasiunea de a crea. Creativitatea a devenit obiectul unor studii formale în cadrul psihologiei. Dacă psihologii pot descoperi care sunt caracteristicile definitorii pentru indivizii creativi, ei mi-ar putea oferi astfel un test psihometric pentru a selecta tinerii care pot fi învățați să devină mari creatori de campanii. Dr. Frank Barron, de la Institutul de Evaluare a Personalității din cadrul Universității din California, a ajuns la rezultate promițătoare în această direcție. Concluziile sale se potrivesc cu propriile mele observații:

> Oamenii creativi sunt buni observatori, pun preț pe observația corectă (își spun lor înșiși adevărul) într-o mai mare măsură decât o fac alții.

De multe ori rostesc adevăruri parțiale, dar o fac cu pasiune. Partea pe care o exprimă ei este în general trecută cu vederea. Printr-o schimbare de accent și o aparentă disproporție în afirmații, încearcă să atragă atenția asupra a ceea ce trece de regulă neobservat. Văd lucrurile așa cum le vede toată lumea, dar, de asemenea, văd și ceea ce le scapă celorlalți.

Ei se nasc cu o mai mare capacitate a creierului. Sunt capabili să urmărească mai multe idei în același timp și să compare mai multe idei între ele – de aici, o mai mare capacitate de sinteză.

Au o constituție mai viguroasă și dispun de un fond excepțional de energie fizică și psihică.

Universul lor este mai complex și, în plus, ei trăiesc o viață mai complexă.

Spre deosebire de oamenii obișnuiți, au mult mai ușor acces la viața inconștientului – prin fantezie, reverie și imaginație.[1]

Până când Barron și colegii săi își vor sintetiza observațiile clinice într-un test psihometric formal, trebuie să mă bazez în continuare pe vechile tehnici empirice pentru depistarea creativității autentice. De câte ori văd o reclamă remarcabilă sau un spot publicitar interesant, aflu cine e autorul. Apoi îl sun pe copywriter și îl felicit. Un sondaj de opinie arată că oamenii creativi ar prefera să lucreze pentru Ogilvy, Benson & Mather mai degrabă decât pentru oricare altă agenție, așa că acel telefon duce de multe ori la o aplicație pentru un job.

1. Frank Barron, „The Psychology of Imagination", *Scientific American*, septembrie 1958.

Îi cer atunci candidatului să-mi trimită șase dintre cele mai bune reclame pe care le-a scris. În felul ăsta îmi dau seama și dacă el poate recunoaște o reclamă bună sau dacă nu e cumva instrumentul unui coordonator abil. Uneori îmi sun victima acasă – la zece minute după ce a trecut pragul casei, se cunoaște în voce dacă are o minte bogată în idei, ce fel de gusturi are și dacă e suficient de echilibrat ca să poată rezista la presiune.

Primim sute de aplicații în fiecare an. Sunt interesat în primul rând de cele care vin din Vestul Mijlociu. Prefer să angajez un tânăr ambițios din Des Moines decât un dezertor cu pretenții financiare exagerate care a plecat de la o agenție cunoscută de pe Madison Avenue. Când mă uit la aceste altețe regale, care sunt doar niște netoți pedanți, îmi amintesc de poemul lui Roy Campbell „Despre niște romancieri sud-africani":

Prețuiești stăpânirea de sine cu care ei scriu;
Sunt întru totul de acord, desigur.
Degeaba țin frâiele cu o grație fără cusur;
Dacă noi nu vedem mult-lăudatul bidiviu!

Sunt în mod deosebit atent la aplicațiile din Europa de Vest. Unii dintre cei mai buni copywriteri sunt europeni. Au o bună educație, muncesc mult, sunt mai puțin convenționali și sunt mai obiectivi în ceea ce privește abordarea consumatorului american.

Publicitatea este o afacere cu *cuvinte*, dar agențiile de publicitate sunt năpădite de oameni care nu știu să scrie. Nu sunt în stare să scrie mesaje publicitare și nici proiecte. Sunt neajutorați ca un surdomut cocoțat pe o scenă.

Este trist că majoritatea celor responsabili de publicitate în zilele noastre, atât în agenții, cât și la

clienți, sunt așa de convenționali. Comunitatea de afaceri cere mesaje publicitare originale, însă aruncă cu găleți de apă rece în capul celor în stare să le producă. De aceea majoritatea reclamelor sunt îngrozitor de banale. Albert Lasker* a câștigat 50 de milioane de dolari din reclame în mare parte pentru că a putut să suporte manierele atroce ale celor trei mari copywriteri pe care i-a avut: John E. Kennedy, Claude C. Hopkins și Frank Hummert.

Câteva dintre agențiile-mamut sunt în prezent conduse de administratori de a doua generație care au ajuns în vârful piramidei pentru că erau niște iscusite persoane de contact. Dar curtenii nu pot crea campanii puternice. Adevărul trist este că, în ciuda aparatului sofisticat care alcătuiește o agenție modernă, publicitatea nu mai duce la rezultatele care se obțineau în zilele de început, pe vremea lui Lasker și Hopkins. Domeniul nostru de activitate are nevoie urgentă de o transfuzie de talent... Iar talentul se găsește, cred, cel mai adesea printre nonconformiști, nemulțumiți și rebeli.

Nu cu mult timp în urmă, Universitatea din Chicago m-a invitat să particip la un seminar despre organizația creativă. Cei mai mulți dintre participanți erau profesori de psihologie, al căror domeniu principal de studiu era *creativitatea*. Simțindu-mă ca o femeie gravidă la un congres al obstetricienilor, le-am spus tot ce am aflat în decursul unei experiențe ca șef a 73 de textieri și artiști.

Procesul creativ necesită mai mult decât folosirea rațiunii. Gândirea cea mai originală nici măcar nu e

* Albert Davis Lasker (1880–1952), om de afaceri american, proprietarul agenției Lord & Thomas; este considerat unul dintre pionierii publicității moderne (n. tr.).

verbală. Ea reprezintă „o trăire fără repere sigure a ideilor, guvernată de străfulgerări ale intuiției și inspirată de inconștient". Majoritatea oamenilor de afaceri nu sunt în stare de gândire originală fiindcă nu pot să scape de tirania rațiunii. Imaginația lor este blocată.

Sunt aproape incapabil de gândire logică, însă mi-am dezvoltat tehnici prin care țin o linie telefonică dedicată către subconștientul meu, în caz că acel talmeș-balmeș de idei și imagini are ceva să-mi spună. Ascult foarte multă muzică. Mai beau câte o tărie. Fac băi lungi, fierbinți. Grădinăresc. Mă mai retrag să mă odihnesc într-o comunitate amish. Privesc păsările. Mă plimb foarte mult prin țară. Și îmi iau foarte des vacanțe pentru a-mi goli creierul de gânduri – fără golf, fără petreceri, fără tenis, fără bridge, fără nici un fel de concentrare. Doar o bicicletă.

Când nu e folosit la nimic util, creierul meu primește în mod constant telegrame de la inconștient, iar acestea devin materia brută pentru reclamele pe care le fac. Dar e nevoie de mai mult: muncă din greu, o minte deschisă și curiozitate nestăvilită.

Majoritatea marilor creații ale omului au fost inspirate de dorința de a câștiga *bani*. La un moment dat, Georg Friedrich Händel s-a simțit cu totul părăsit de inspirație. Nu a scos un cuvânt timp de 21 de zile; la urmă a dat la iveală partiturile complete pentru *Mesia* și a câștigat lozul cel mare. Puține dintre temele acestei creații sunt originale. Händel le-a scos la lumină din inconștientul său, unde erau depozitate încă de când le-a ascultat la alți compozitori sau pe când le-a compus el însuși pentru operele sale uitate.

La sfârșitul unui concert la Carnegie Hall, Walter Damrosch l-a întrebat pe Rahmaninov ce sublime gânduri i-au trecut prin minte când se uita înspre

public în timp ce concerta. „Măsuram din ochi cam câți plătitori de bilete sunt în sală", a spus Rahmaninov.

Dacă studenții de la Oxford ar fi *plătiți* pentru munca lor, aș fi făcut miracole în timpul facultății și aș fi devenit profesor emerit de istorie modernă. Doar când am simțit mirosul banilor de pe Madison Avenue am început să muncesc de-adevăratelea.

În lumea modernă a afacerilor, este inutil să fii creativ sau un gânditor original. Asta dacă nu *vinzi* ceea ce creezi. Nu te poți aștepta ca managerii unei afaceri să recunoască o idee bună dacă nu le este prezentată de un bun agent de vânzări. În cei paisprezece ani cât am lucrat pe Madison Avenue am avut o singură idee pe care nu am reușit s-o vând. (Le-am propus responsabililor de la International Paper să permită folosirea celor peste zece milioane de hectare de pădure pe care le au în proprietate de către cetățenii obișnuiți pentru camping, pescuit, vânătoare, plimbări sau studierea păsărilor. Am sugerat că un asemenea gest sublim ar rivaliza în generozitate cu bibliotecile Carnegie sau fundația Rockefeller. E o idee bună, dar nu am reușit să conving pe nimeni să o cumpere.)

În fine, am observat că nici o organizație bazată pe munca de creație, fie ea un laborator de cercetare, o revistă, o bucătărie franțuzească sau o agenție de publicitate, nu va produce rezultate cu adevărat semnificative dacă nu este condusă de *un om cu calități excepționale*. Laboratorul Cavendish de la Cambridge era mare fiindcă era condus de lordul Rutherford. *New Yorker* era mare datorită lui Harold Ross. Majestic era mare datorită lui Pitard.

Nu oricine se simte bine lucrând în atelierul unui maestru. Există oameni cărora influența maestrului le secătuiește vitalitatea. Cum spune Milton,

Este mai bine-n Iad sa fii stăpân
Decât cu robii-n cer să te-nsoțești.

Așa că unii părăsesc atelierul meu, doar pentru a descoperi că paradisul lor a fost și el pierdut. La câteva zile după ce unul dintre acești bieți colegi a plecat, îmi scria: „Atunci când am părăsit agenția dumneavoastră mă așteptam să simt o anumită tristețe. Ce am simțit însă a fost deznădejde. Nu am fost atât de lipsit de înțelepciune în toată viața mea. Cred că acesta este prețul pe care trebuie să-l plătești pentru privilegiul de a fi aparținut unei elite. Sunt atât de puțini oamenii de felul acesta!"

Când un om bine pregătit părăsește echipa, colegii săi se întreabă de ce și au bănuiala că a fost prost tratat de către conducere. Recent am descoperit mijlocul prin care să preîntâmpin o asemenea neînțelegere. Atunci când tânărul meu director de creație și-a dat demisia pentru a deveni vicepreședinte al altei agenții, am schimbat cu el câteva scrisori, de felul acelora în care un ministru își înaintează demisia către premier, și aceste scrisori au fost publicate în revista angajaților. Dragul de dezertor îmi scria:

> Dumneavoastră purtați toată vina pentru cel care am ajuns în publicitate. Sunt invenția dumneavoastră, și m-ați învățat și ce cunosc, și ce nu cunosc. Cândva mi-ați spus că ar fi trebuit să mă puneți să vă plătesc taxe de școlarizare pentru anii în care am lucrat pentru dumneavoastră, și este adevărat.

Am replicat într-un mod asemănător:

A fost o experiență formidabilă să te urmăresc cum ai crescut, de la junior copywriter la director de creație, timp de unsprezece ani, ani care mi se par acum atât de scurți. Ai devenit unul dintre cei mai buni creatori de campanii pe care i-am avut.

Muncești repede, dar bine. Vitalitatea și mobilitatea pe care le ai îți dau posibilitatea să rămâi calm și vesel – de o veselie contagioasă – în toate frământările care îi chinuie de obicei pe directorii de creație.

Puțini dintre marii creatori au o personalitate banală. De obicei sunt egocentrici incurabili, genul de oameni care nu sunt bine-veniți în corporațiile moderne. Gândiți-vă la Winston Churchill. Bea ca un spart. Era capricios și îndărătnic. I se părea insuportabil când cineva nu era de acord cu el. Era foarte dur cu proștii. Era un om extravagant. Începea să se vaite imediat ce dădea de greu. Conversația sa era rabelaisiană. Nu se purta respectuos cu echipa sa. Cu toate acestea, lordul Alanbrooke, ministrul său de interne, a fost în stare să scrie:

> Voi privi mereu înapoi spre anii în care am lucrat împreună ca la cea mai dificilă și solicitantă perioadă din viața mea. Cu toate astea, îi mulțumesc lui Dumnezeu că mi-a fost dat să lucrez cu un asemenea om și că mi-a deschis ochii către faptul că astfel de supraoameni există pe Pământ.

BCU IASI BIBLIOTECA CENTRALA UNIVERSITARA

II. Cum să câștigi clienți

Cu cincisprezece ani în urmă eram un cultivator de tutun de care nu auzise nimeni, din Pennsylvania. Acum sunt președintele uneia dintre cele mai bune agenții de publicitate din Statele Unite, cu o cifră de afaceri de 55 de milioane de dolari pe an, cu state de plată de cinci milioane de dolari și cu birouri în New York, Chicago, Los Angeles, San Francisco și Toronto.

Cum am ajuns așa de departe? Cum ar spune un prieten al meu amish, „asta mă depășește și pe mine."

În acea zi din 1948 când am pus la intrare numele firmei, am emis următorul ordin de zi:

> Aceasta este o agenție nouă, care se luptă să supraviețuiască. O vreme o să fim prost plătiți și vom munci prea mult.
>
> Politica de angajări va pune accentul pe *tineri*... Ne trebuie sânge proaspăt. N-am nevoie nici de lingăi, nici de derbedei, ci de domni adevărați cu mintea brici.
>
> Agențiile sunt exact atât de mari pe cât merită. Începem de la mai nimic, dar până în 1960 o să avem o agenție mare.

În ziua următoare am făcut o listă cu cinci dintre clienții pe care îi doream cel mai mult: General Foods,

Bristol-Myers, Campbell Soup Company, Lever Brothers și Shell.[1]

Pe vremuri nu era un lucru ieșit din comun ca firme foarte importante să recurgă la agenții de publicitate necunoscute. Atunci când șeful unei agenții-mamut a solicitat contul Camel Cigarette, a promis că va pune la lucru treizeci de copywriteri doar pentru acest cont, însă șeful de la compania R.J. Reynolds, șiret, i-a răspuns: „Ce-ar fi să-mi dai unul singur, dar bun?"; în cele din urmă i-a dat contul unui tânăr copywriter pe nume Bill Esty, cu a cărui agenție a lucrat apoi timp de 28 de ani.

În 1937, Walter Chrysler a acordat contul Plymouth lui Sterling Getchel, care avea doar 32 de ani pe atunci. În 1940, Ed Little le-a acordat cea mai mare parte din contul Colgate unor necunoscuți de la agenția Ted Bates. Iar General Foods i-a descoperit pe cei de la Young & Rubicam în al doilea an de existență al agenției. După ce s-a retras, John Orr Young, unul din fondatorii Young & Rubicam, îi sfătuia astfel pe clienții aflați în căutarea unei agenții:

> Dacă ești suficient de norocos să găsești câțiva tineri plini de energia și hotărârea care i-au făcut să-și deschidă o afacere pe cont propriu, vei beneficia de servicii de o valoare inestimabilă.
>
> Este ușor să te lași ademenit de kilometrii de birouri, departamente și alte accesorii ale marilor agenții. Ceea ce contează însă este

1. Să aleg asemenea ținte valoroase a fost o dovadă de trufie nebunească, dar toate cinci sunt acum clienți ai Ogilvy, Benson & Mather.

adevărata forță care pune agenția în mișcare, *forța creativă*.

Câteva dintre marile succese din industria publicității au fost obținute datorită inițiativei, ambiției și energiei unor agenții aflate la începutul procesului de construire a unei reputații.

Marii clienți încearcă deseori să cumpere serviciile unor asemenea agenții atunci când se află încă în epoca eroică, înainte să înceapă să pună osânză.[1]

Atunci când am intrat în scenă, clienții de anvergură deveniseră mult mai prudenți. Dumnezeu era de partea marilor imperii. Stanley Resor, care conducea J. Walter Thompson din 1916, m-a avertizat: „Concentrarea industriei în corporații imense se reflectă și asupra lumii publicității. Marile conturi cer în prezent o gamă atât de largă de servicii, încât doar marile agenții pot să facă față situației. De ce nu renunți la visurile tale deșarte și nu intri în agenția J. Walter Thompson?"

Noilor agenții aflate în cursa pentru obținerea primilor clienți le las moștenire o metodă care la mine a funcționat de minune în zilele de început. Mi se întâmpla deseori să-mi întreb potențialii clienți ce părere au despre ciclul de viață normal al unei agenții obișnuite, modelul inevitabil al creșterii și declinului, de la dinamită până la putregai:

O dată la câțiva ani apare o nouă agenție puternică. Angajații ei sunt ambițioși, muncesc mult, sunt plini de energie. Agenția obține conturi de

1. John Orr Young, *Adventures in Advertising*, Harper, 1948.

la agențiile vechi și slăbite. Rezultatele ei sunt excelente.

Anii trec. Fondatorii se îmbogățesc și obosesc. Nervul lor creativ se atrofiază. Devin vulcani stinși.

Agenția ar putea să continue să prospere. Energia sa cinetică inițială nu s-a dus în întregime. Are încă legături puternice în lumea afacerilor. Dar a devenit prea mare. Produce campanii plicticoase, banale, care se sprijină pe ecourile succeselor de odinioară. Putregaiul începe să se întindă. Accentul cade pe serviciile colaterale, pentru a ascunde falimentul creativ. În această etapă, agenția începe să piardă conturi în favoarea unor agenții noi, pline de vitalitate, a unor parveniți neîndurători, care muncesc pe brânci și aduc o scânteie de creativitate în campaniile lor.

Cu toții putem să dăm nume de mari agenții care sunt pe moarte. Zvonurile demoralizante încep să circule pe coridoarele lor cu mult înainte ca adevărul să devină limpede și pentru clienți.

În acest moment îmi studiam clientul potențial și îmi dădeam seama că am atins un punct nevralgic. Să fi descris oare tocmai agenția cu care lucra el?

Azi, paisprezece ani mai târziu, sunt eu însumi șocat de această stratagemă lipsită de scrupule pe care o foloseam atunci. Eruditul sir Humphry Rolleston, unchiul meu, obișnuia să spună despre fizicieni că „mai întâi sunt în stare să creeze, apoi primesc onoruri și în final devin onești"*. Mă apropii acum de vârsta onestității,

* Joc de cuvinte intraductibil în original: „First they get *on*, then they get *honor*, then they get *honest*" (n. tr.).

însă n-aș zice că e totuna cu vârsta senilității. Dar pe când încă aveam conturile din bancă goale lucrurile arătau cu totul altfel. Cum ar spune regele piraților din opereta lui Gilbert,

Când ies la vânătoare și-mi caut prada
Precum un rege îmi fac treaba:
Trimit la fund mai multe vase, cu silință,
Decât ar face-o un monarh de viță;
Dar multe capete încoronate cu sânge-albastru
Când vor s-arate că sunt regi cu-adevărat
Se pun pe crime și hoții și făr'delegi
Mai mari decât tot ce-am făcut vreodat'.

Am urmat sfatul pe care li-l dădea Henry Ford dealerilor săi, și anume cel de „a propune afaceri prin vizită personală". Pentru început, am mers la companii care nu foloseau nici o agenție de publicitate, gândindu-mă că îmi lipseau acreditările necesare pentru a ocupa locul unei alte agenții. Prima mea țintă a fost Wedgwood China, care cheltuia aproximativ 40.000 de dolari pe an. Domnul Wedgwood și directoarea sa de publicitate m-au primit cu cea mai mare politețe.

„Nu ne plac agențiile", mi-a spus ea. „Nu avem de pe urma lor decât bătăi de cap. Așa că ne facem singuri reclamele. Vedeți ceva în neregulă la ele?"

„Dimpotrivă, chiar îmi plac", am răspuns. „Însă, dacă mi-ați permite să cumpăr spațiu în reviste pentru dumneavoastră, revistele îmi vor plăti mie comisionul. Nu vă costă nimic, și promit să nu vă mai bat altă dată la ușă."

Hensleigh Wedgwood e un om binevoitor, așa că a doua zi mi-a trimis o scrisoare formală prin care primeam sarcina, la care i-am răspuns printr-o

telegramă: „O adevărată desfășurare de forțe!" Intrasem în joc!

Dar capitalul meu era de doar 6.000 de dolari, și de-abia ajungea să mă țină pe linia de plutire până primeam primul comision. Din fericire pentru mine, Francis, fratele meu mai mare, era pe atunci director general la Mather & Crowther Ltd., o agenție de publicitate venerabilă și distinsă din Londra. Mi-a venit în ajutor convingându-și partenerii să-mi mărească capitalul și să-mi împrumute numele lor. Vechiul meu prieten Bobby Bevan, de la S.H. Benson Ltd., altă agenție englezească, a făcut la fel, iar sir Francis Meynell l-a convins pe sir Stafford Cripps să autorizeze această investiție transatlantică.

Bobby și Francis au insistat ca eu să găsesc un american pe care să-l fac șeful agenției. Nu puteau să creadă că unul dintre conaționalii lor ar reuși să convingă vreun om de afaceri american să-i ofere un contract. Părea imposibil ca un englez sau un scoțian să aibă succes în industria americană de publicitate, fiindcă reclamele nu erau compatibile cu spiritul britanic. Într-adevăr, britanicii au detestat întotdeauna ideea de a face reclamă. În *Punch* puteai citi, la 1848: „N-avem decât să rămânem o nație de comercianți, dar să nu ne transformăm nicicând în niște sclavi ai reclamei!" Din cei 5.500 de cavaleri, baroneți și alți nobili din ziua de azi, doar *unul* este om de publicitate.

(Prejudecata împotriva publicității și a celor care lucrează în domeniu este mai puțin evidentă în Statele Unite. Neil McElroy, fost advertising manager la Procter & Gamble, a fost numit ministru al apărării în guvernul Eisenhower. Chester Bowles a ajuns guvernator de Connecticut, ambasador în India și adjunct al secretarului de stat după ce a lucrat pe Madison

Avenue. Dar chiar și în Statele Unite e lucru rar ca un om care a lucrat în publicitate să primească o funcție importantă în stat. E păcat, fiindcă unii dintre ei sunt mai bine dotați pentru meseria asta decât majoritatea avocaților, profesorilor, bancherilor și jurnaliștilor, care sunt favorizați. Marile personalități din publicitate sunt mai bine echipate pentru a defini probleme și oportunități, pentru a stabili obiective pe termen lung și scurt, pentru a conduce echipe extinse de implementare, pentru a face prezentări lucide către comitete și pentru a se încadra în cerințele unui buget. Cunoscându-i pe cei mai vechi sau mai buni colegi ai mei din celelalte agenții de publicitate, am ajuns la concluzia că mulți dintre ei sunt mai obiectivi, mai bine organizați, mai viguroși și mai muncitori decât liderii din sistemul juridic, din învățământ, din sistemul bancar și din media.)

Aveam puține de oferit unui director executiv care să fie suficient de calificat pentru a conduce o agenție de publicitate. Totuși, după ce am căutat timp de mai multe luni, l-am invitat pe Anderson Hewitt să-și lase postul din Chicago de la firma lui J. Walter Thompson ca să devină șeful meu.

Era un om plin de energie, se simțea în largul său în relațiile cu nababii și avea relații influente, după care îmi lăsa gura apă.

Într-un singur an, Andy Hewitt a reușit să aducă în agenție două conturi splendide. Cu ajutorul lui John La Farge, pe care îl plăteam ca director de creație, a obținut contul Sunoco. Trei luni mai târziu, socrul său, Arthur Page, i-a determinat pe cei de la Chase Bank să ne angajeze. Atunci când am rămas fără capital, Andy Hewitt i-a convins pe cei de la J.P. Morgan & Company să ne împrumute 100.000 de dolari fără nici

o altă garanție în afara încrederii unchiului său Leffingwell, care era președinte la Morgan.

Dar, din păcate, colaborarea mea cu Andy nu era dintre cele mai liniștite. Am încercat să ne ascundem diferendele în fața angajaților, dar copiii știu întotdeauna atunci când părinții se ceartă. După patru ani de discordie, exacerbată de presiunile generate de succesul nostru fulminant, agenția a început să se desprindă în două facțiuni. După o perioadă de tensiune maximă pentru toți cei implicați, Andy și-a dat demisia și am devenit șeful agenției. M-am bucurat mult să văd că mai târziu a făcut lucruri măreție la alte agenții, unde nu a fost incomodat de un partener atât de nesuferit ca mine.

Când ne-am început activitatea, eram în concurență cu alte 3.000 de agenții. Principala noastră preocupare era să ieșim din anonimat, astfel încât clienții de perspectivă să ne poată pune pe lista lor de cumpărături. Am reușit mult mai repede decât am sperat vreodată, și s-ar putea să-i intereseze și pe alți aventurieri aflați la început de drum să afle cum.

Mai întâi, am invitat la prânz zece reporteri din presa de afaceri. Le-am vorbit despre ambiția nebunească de a construi de la zero o mare agenție. De atunci înainte, mi-au oferit idei de neprețuit despre noi afaceri și au publicat orice comunicat le trimiteam, oricât de banal ar fi fost. Dumnezeu să-i aibă în pază! Rosser Reeves a protestat la un moment dat spunând că nimeni nu merge la toaletă în firma noastră fără ca știrea să apară în presa de afaceri.

În al doilea rând, am urmat sfatul lui Edward L. Bernays de a nu ține mai mult de două discursuri pe an. Fiecare a fost conceput astfel încât să provoace

cea mai puternică reacție posibilă pe Madison Avenue. Primul a fost o prelegere la Art Directors Club în care am povestit tot ce știam despre elementele grafice din publicitate. La plecare, i-am dat fiecărui art director din public o copie a listei mele de 39 de reguli pentru a face reclame de print bune. Aceste reguli bătrânești încă mai sunt citite pe Madison Avenue.

În al doilea discurs am denunțat tâmpenia cursurilor de publicitate care se predau prin facultăți și am oferit 10.000 de dolari pentru a contribui la deschiderea unei școli care să ofere drept de liberă practică în publicitate. Această propunere prostească a ajuns pe prima pagină a ziarelor. În curând, presa de afaceri a început să-mi ceară comentarii pe marginea oricărei teme de actualitate. Întotdeauna spuneam ce gândesc și toată lumea mă cita.

În al treilea rând, mi-am făcut prieteni printre oamenii a căror activitate îi aducea în contact cu marii clienți: cercetători, consultanți în relații publice, economiști și oameni de media planning. Ei vedeau în mine o posibilă sursă de afaceri pentru ei înșiși, dar de fapt au devenit niște excelenți ambasadori ai agenției noastre.

În al patrulea rând, am trimis frecvent mesaje către o listă de 600 de persoane cu ocazia a tot felul de evenimente. Această avalanșă de corespondență directă a fost citită de clienții cei mai mari. De exemplu, atunci când am solicitat contul Seagram, Sam Bronfman a fost în stare să-mi reproducă ultimele două paragrafe dintr-un discurs de 16 pagini pe care i-l trimisesem cu câteva zile înainte și ne-a și angajat.

Dragă cititorule, dacă ești șocat de asemenea confesiuni despre cum îmi făceam singur reclamă, nu pot

să-ți spun decât un lucru: dacă m-aș fi comportat într-un mod mai profesional mi-ar fi trebuit douăzeci de ani să ajung aici. Nu am avut nici timpul și nici banii ca să aștept. Eram sărac, necunoscut și foarte grăbit.

Între timp, munceam de dimineață până la miezul nopții, șase zile pe săptămână, creând campanii pentru clienții care angajaseră minuscula noastră agenție. Câteva dintre aceste campanii au rămas în istoria publicității.

La început luam fiecare cont pe care-l puteam obține – o broască țestoasă de jucărie, o perie de păr, o motocicletă englezească. Dar în același timp eram mereu atent la lista mea cu cele cinci mari firme-țintă și investeam micile noastre profituri în construcția acelei organizații care avea în cele din urmă să le atragă atenția.

Mereu le arătam clienților potențiali marile îmbunătățiri care au urmat după ce Ogilvy, Benson & Mather a preluat conturi de la alte agenții – „de fiecare dată am deschis drumuri noi și de fiecare dată *vânzările au început să crească*". Dar niciodată nu am putut să spun asemenea cuvinte cu o față impasibilă. Dacă vânzările nu crescuseră de șase ori în cei 21 de ani anteriori, atunci creșterea a fost mai mult decât mediocră.

Agenții dintre cele mai obișnuite au avut norocul de a deține conturi cât se poate de obișnuite în anul 1945. Tot ce trebuiau să facă era să-și pună centurile de siguranță și să se lase purtați către înălțimi de o economie care decola cu viteza unei rachete. Este nevoie de o abilitate extraordinară pentru a obține conturi atunci când vânzările tuturor explodează, însă atunci când economia e în plină recesiune fosilele încep să se clatine și noile agenții ies în față.

Primii clienți ai unei agenții sunt cel mai greu de obținut, fiindcă nu ai nici un fel de referințe, nu ai succese în spate, nu ai o reputație. În această etapă dă deseori rezultate bune să faci mai întâi o cercetare sumară asupra unor aspecte ale afacerilor unui potențial client. Sunt puține firmele al căror orgoliu nu este măgulit atunci când te oferi să le arăți rezultatele unei asemenea cercetări.

Prima oară când am încercat asta a fost cu Helena Rubinstein, care-și schimbase de 17 ori agenția în cei 22 de ani de activitate de până atunci. Contul era deținut, la acel moment, de o agenție care aparținea fiului ei cel mic, Horace Titus. Cercetarea noastră speculativă a arătat că publicitatea făcută de el nu era eficientă.

Doamna Rubinstein nu a manifestat nici un fel de interes pentru cercetarea noastră, dar atunci când am scos din mapă niște reclame făcute pe baza acestei cercetări s-a înviorat brusc, foarte interesată de niște fotografii ale soției mele înainte și după tratamentul la Salonul Rubinstein. „Cred că soția dumneavoastră arăta mai bine *înainte*", a spus doamna.

Spre uimirea mea, Horace Titus și-a sfătuit mama să renunțe la colaborarea cu propria agenție și să-mi dea mie contul. Asta a și făcut. Horace și cu mine am devenit buni prieteni, până la moartea lui, opt ani mai târziu.

În 1958 am fost invitați de Standard Oil New Jersey să le arătăm ce fel de publicitate le-am face dacă ne-ar angaja. Zece zile mai târziu le-am prezentat un set de 14 campanii diferite și am câștigat contul. Pe lângă noroc, imaginația și lucrul în miez de noapte sunt cele mai bune arme atunci când vânezi afaceri noi.

Am cheltuit 30.000 de dolari pe un pitch pentru sărurile Bromo Seltzer. Se baza pe o teză argumentată

convingător, potrivit căreia majoritatea durerilor de cap au o cauză psihosomatică. Dar LeMoyne Billings, advertising manager la Bromo Seltzer, a preferat prezentarea făcută de Lennen & Newell.

Astăzi nu mai avem nici timp, nici nervi să pregătim propuneri creative într-un pitch. În schimb, le arătăm clienților potențiali ce am făcut pentru alții, le explicăm strategiile noastre și li-i prezentăm pe șefii de departamente. Încercăm să ne arătăm așa cum suntem în realitate, cu bune și cu rele. Dacă le place de noi, ne angajează. Dacă nu le plac mutrele noastre, ne descurcăm și fără ei.

Atunci când Liniile Aeriene Regale Olandeze KLM au decis să schimbe agenția, au invitat Ogilvy, Benson & Mather și alte patru firme la pitch. Noi am fost cei dintâi care ne-am susținut prezentarea. Primele cuvinte pe care le-am rostit au fost: „Nu am pregătit nimic. În schimb, am vrea să ne povestiți care sunt problemele voastre. Apoi puteți să vizitați celelalte patru agenții din lista pe care o aveți. Ele au pregătit propuneri de campanie. Dacă vă place vreuna din ele, alegerea vă va fi ușoară. Dacă nu, veniți înapoi și angajați-ne pe noi. O să ne apucăm atunci de cercetarea care precedă de fiecare dată pregătirea reclamelor la agenția noastră."

Olandezii au acceptat această propunere ciudată, iar cinci zile mai târziu, după ce au văzut propunerile celorlalte agenții, s-au întors și ne-au angajat. Spre marea mea plăcere.

Dar nu se poate generaliza. În unele situații e bine să intri într-un pitch, cum a fost cazul cu Standard Oil New Jersey și Helena Rubinstein. În altele, este mai bine să refuzi să faci așa ceva, vezi cazul KLM. Agențiile cu cel mai mare succes în obținerea de conturi

sunt cele ai căror purtători de cuvânt dovedesc cea mai mare intuiție cu privire la profilul psihologic al clientului potențial. Rigiditatea nu e o calitate a unui om de vânzări.

Există o stratagemă care pare să aibă succes în aproape orice condiții: lasă-l pe client să vorbească! Cu cât asculți mai mult, cu atât va crede despre tine că ești mai deștept. Într-o zi m-am dus să-l văd pe Alexander Konoff, un bătrân rus care a făcut avere din fermoare. După ce mi-a arătat fabrica sa din Newark (toate secțiile erau împodobite cu fermoare de aproape doi metri de la sacii pentru cadavre), m-a dus la New York cu Cadillacul său cu șofer. Am observat că avea un exemplar din *The New Republic*, o revistă citită de puțini dintre clienții mei.

— Sunteți democrat, sau republican? l-am întrebat.

— Sunt socialist. Am și participat la revoluția rusă.

L-am întrebat dacă l-a cunoscut pe Kerensky.

— Nu la revoluția *aia*, a pufnit Konoff. La revoluția din 1904. În copilărie mergeam opt kilometri pe zi cu picioarele goale prin zăpadă ca să lucrez într-o fabrică de țigări. Numele meu adevărat este Kaganovici. FBI-ul crede că sunt fratele acelui Kaganovici care face parte acum din Politbiuro. Se înșală. – Începu să râdă. – Când am ajuns în America am lucrat ca mașinist la Pittsburgh pentru 50 de cenți pe oră. Soția mea era brodeuză. Lucra pentru 14 dolari pe săptămână, dar nu a fost plătită niciodată.

Acest bătrân socialist orgolios – și milionar – a continuat povestindu-mi cum era el prieten apropiat cu Lenin și Troțki în perioada exilului lor. Am ascultat, și în cele din urmă am obținut contul.

Tăcerea poate fi de aur. Nu cu mult timp în urmă, advertising managerul de la Ampex a venit să mă vadă,

în căutarea unei noi agenții. Pentru prima dată în viața mea mâncasem prea bine la prânz și îmi pierdusem darul vorbirii. N-am fost în stare decât să-l invit pe clientul potențial să ia loc și să mă uit la el cu o privire întrebătoare. A vorbit cam o oră, timp în care nu l-am întrerupt deloc. Am observat că era de-a dreptul impresionat de aerul meu meditativ. Mai rar oameni de publicitate așa de taciturni în zilele noastre! Apoi, spre groaza mea, mi-a pus totuși o întrebare – am *ascultat* vreodată un pick-up Ampex? Am dat din cap că nu, prea plin de mâncare ca să mai fiu în stare să îngaim ceva.

— Păi aș vrea să ascultați aparatul nostru acasă. Are mai multe stiluri de design. Cum e decorată casa dumneavoastră?

Am ridicat din umeri, nefiind sigur că sunt în stare să articulez ceva.

— Modern?

Am dat din cap că nu. Iată un taciturn cu caracter.

— Stilul american timpuriu?

Iarăși am clătinat din cap. Apele liniștite sunt foarte adânci!

— Secol XVIII?

Am încuviințat gânditor, dar mi-am ținut gura. O săptămână mai târziu, a sosit pick-up-ul Ampex. Era grozav, dar partenerii mei au decis că era un cont prea mic pentru a fi profitabil și am fost obligat să renunț.

Să te ocupi de conturi după ce le-ai obținut este o treabă al naibii de complicată. Cheltuiești banii altuia, și viitorul acelei companii stă de multe ori în mâinile tale. Pe de altă parte, eu privesc vânătoarea de clienți noi ca pe un sport... Dacă vei juca înverșunat, o să mori de ulcer. Dacă joci cu inimă ușoară, o să supraviețuiești propriilor eșecuri și nu o să-ți pierzi niciodată

somnul. Joacă pentru victorie, dar între timp nu uita să simți plăcerea meciului!

În tinerețe, am vândut mașini de gătit la Ideal Homes Exhibition din Londra. Fiecare vânzare necesita prezentarea unui mesaj publicitar personalizat care îmi lua 40 de minute. Problema era să reușesc să pescuiesc din mulțime puținii indivizi suficient de înstăriți ca să dea 400 de dolari pe mașina mea de gătit. Am învățat să-i *miros*: fumau țigări turcești, semn al statutului aristocratic, la fel ca și vechea cravată a absolvenților de la Eton.

Mai târziu am dezvoltat tehnici similare pentru depistarea marilor oameni de afaceri într-o mulțime. Odată mă întorceam de la un prânz oferit de Scottish Council și aveam presentimentul că patru dintre oamenii pe care tocmai îi întâlnisem pentru prima dată vor deveni cândva clienții mei. Și chiar așa s-a și întâmplat.

Cel mai mare cont pe care l-am primit vreodată a fost Shell. Celor de la Shell le-a plăcut suficient de mult ce am făcut pentru Rolls-Royce ca să ne includă într-o listă de agenții care i-ar fi putut interesa. Fiecărei agenții i-au trimis un chestionar lung și amănunțit.

Culmea e că nu sunt de acord cu practica de a selecta agențiile prin chestionar, și am aruncat o grămadă de asemenea chestionare la coș. Atunci când o companie pe nume Stahl-Meyer mi-a trimis un chestionar, replica mea a fost: „Cine e Stahl-Meyer?" Dar am stat toată noaptea schițând răspunsuri pentru chestionarul de la Shell. Răspunsurile mele erau mai sincere decât de obicei, însă m-am gândit că o să-i facă o impresie bună lui Max Burns – care fusese dirijor la Filarmonica din New York, iar pe atunci era președinte

la Shell – dacă aveau să ajungă la el. A doua zi am auzit că plecase în Anglia, așa că am luat un avion spre Londra și i-am lăsat un mesaj la hotel, spunându-i că vreau să ne întâlnim. Timp de zece zile nu am primit nici un răspuns. Aproape că renunțasem la ideea de a-l întâlni, când operatorul meu telefonic mi-a spus că domnul Burns voia să luăm prânzul împreună a doua zi. Aveam deja o întâlnire planificată pentru prânz cu secretarul de stat pentru Scoția, așa că i-am transmis lui Burns următorul mesaj:

> Domnul Ogilvy ia prânzul cu secretarul de stat pentru Scoția la Camera Comunelor. Ar fi încântați dacă ați lua parte și dumneavoastră.

Pe drum spre Cameră – ploua foarte tare și împărțeam umbrela cu Burns – i-am povestit acestuia pe scurt care erau răspunsurile mele la chestionarul lui. La întoarcere, la New York, mi-a făcut cunoștință cu succesorul său la conducerea Shell – remarcabilul domn Monroe Spaght. Trei săptămâni mai târziu, Monty Spaght mi-a telefonat ca să-mi spună că avem contul. Am fost așa de zăpăcit de această veste, că aplombul m-a părăsit și nu am putut decât să bâlbâi „să ne ajute Dumnezeu".

Numirea noastră de către Shell prevedea ca noi să renunțăm la colaborarea cu Standard Oil New Jersey. Îmi plăceau cei de la Standard Oil și eram mândru de rolul pe care l-am avut în a-i convinge să salveze superba emisiune de televiziune *Play of the Week*. David Susskind a spus în *Life* că, „dacă ar exista o înaltă distincție pentru merite în afaceri, acest sponsor ar trebui să o primească". Ce nu se știe este că, pentru a fi sigur că sponsorul emisiunii va fi Standard Oil, am fost obligat

să renunț la comisionul meu de 15% în favoarea lui Lorillard, producătorii țigărilor Old Gold și Kent. Lorillard cumpărase spațiu de reclamă în emisiunea condamnată și doar oferta mea de a le ceda comisionul (aproximativ 6.000 de dolari pe săptămână) i-a convins să renunțe în favoarea lui Standard Oil. Am fost dezamăgit că Standard Oil a refuzat să-mi compenseze sacrificiul. Nici o agenție nu își poate permite să lucreze fără să fie plătită, așa că am ales în final să-mi transfer loialitatea către Shell.

Uneori am făcut gafe enorme căutând noi afaceri. Atunci când m-am întâlnit cu sir Alexander H. Maxwell, șeful British Travel & Holidays Association, aveam nevoie urgentă de un nou cont. La început, mi-a dat cu tifla. „Reclamele pe care le avem sunt bune, chiar foarte bune. Nu am nici cea mai mică intenție să schimb agenția."

Replica mea a fost: „Atunci când Henric VIII era pe moarte, se credea că acela care ar fi îndrăznit să-i spună teribilul adevăr ar fi fost decapitat. Însă rațiuni de stat cereau să se găsească un voluntar, iar Henry Denny a fost cel care s-a oferit. Regele Henric i-a fost atât de recunoscător lui Denny, încât i-a răsplătit curajul cu o pereche de mănuși și cu un titlu de cavaler. Sir Henry Denny a fost strămoșul meu. Exemplul său mă îndeamnă să vă spun că *reclamele pe care le aveți sunt foarte proaste*."

Maxwell a făcut o criză de furie și nu mi-a mai vorbit niciodată. Dar curând după aceea ne-a dat contul turismului britanic, cu condiția ca eu să nu am nici un rol direct, și mulți ani după aceea partenerii mei au trebuit să ascundă faptul că eu eram cel care se ocupa de acest cont. Campania noastră a avut un succes atât

de mare, încât numărul de americani care mergeau în Marea Britanie a crescut de patru ori în zece ani. Astăzi, Marea Britanie câștigă mai mult din turism decât orice altă țară europeană, cu excepția Italiei. „Pentru o insulă mică și cu climă excesiv de umedă, este un succes uimitor", spune *The Economist*.

La vremea cuvenită, sir Alexander Maxwell s-a retras și am putut să ies la suprafață. Cel care stă acum pe locul lui este lordul Mabane, un fost ministru. Atunci când merg în Anglia, îmi trimite mașina pentru a mă duce la Rye, în fosta casă a lui Henry James, unde trăiește el acum. Șoferul său mi-a băgat o dată soția în sperieți cu accentul lui straniu.

Clienții mei englezi au niște angajați ciudați. Majordomul de la casa de oaspeți a firmei Rolls-Royce, de lângă Derby, a intrat în dormitorul nostru într-o dimineață fierbinte de vară, fără să bată la ușă. Acolo era soția mea, care dormea profund. Apropiindu-și fața rotundă ca o lună plină de urechea ei, i-a zbierat: „Omletă sau ochiuri, doamnă?"

În momentul în care am solicitat contul Armstrong Cork, lucrurile au luat o întorsătură neprevăzută. La început a trebuit să iau un prânz cu directorul de publicitate al firmei, Max Banzhaf, la clubul său de golf de lângă Lancaster, în Pennsylvania. Masa avea vedere la teren, așa că timp de două ore a trebuit să ascult poveștile despre golf pe care mi le istorisea Max. Felul cum aprecia el oamenii din publicitate părea să depindă de abilitatea lor de a lovi mingea. Îi împărtășeam oare pasiunea pentru golf?

Nu am fost la un curs de golf în viața mea, dar să admit asta ar fi însemnat în acel moment să distrug orice șansă de a obține acel cont. Așa că am bălmăjit o scuză ambiguă de genul că nu am prea mult timp pentru

sport. Max a sugerat să jucăm o rundă, chiar acolo, pe loc. Am protestat spunând că nu mi-am adus crosele.

— V-o împrumut pe a mea!

Dar Max a acceptat elegant a doua scuză pe care i-am servit-o și care avea legătură cu digestia mea. Iar înainte să plec mi-a explicat că singurul impediment rămas în calea solicitării mele ar fi că Henning Prentis, șeful său, era prieten de-o viață cu Bruce Barton, a cărui agenție avea de patruzeci de ani monopol pe contul Armstrong Cork.

În ziua următoare, norocul a fost de partea mea. Donegal Society m-a invitat să susțin un discurs cu ocazia unei reuniuni, într-una dintre cele mai vechi biserici presbiteriene din Statele Unite. Trebuia să vorbesc de la amvon, iar domnul Prentis făcea parte din congregație. Predica mea era programată pentru 23 iunie, acea minunată zi de vară în care bunicul meu, tatăl meu și cu mine ne-am născut.[1] Ca subiect mi-am ales să discut despre rolul compatrioților mei în construirea Americii, fără să mă refer *direct* la acel scoțian de pe Madison Avenue:

> Ralph Waldo Emerson și Thomas Carlyle se plimbau cândva pe undeva pe la țară, în Scoția. Atunci când Emerson a văzut cât de sărac este pământul din Ecclefechan, l-a întrebat pe Carlyle: „Ce poate să crească într-un ținut ca ăsta?"
>
> Carlyle i-a spus: „Aici creștem *oameni*."
>
> Ce fel de oameni creșteau din acel pământ sărac al Scoției? Și ce devin ei atunci când ajung în Statele Unite?

1. Tatăl meu a pariat cândva o sută la unu că nu voi reuși să continui această serie remarcabilă. Până acum a avut dreptate.

Scoțienii sunt soi muncitor. Am fost crescut cu acea vorbă preferată a tatălui meu – „munca grea nu a omorât niciodată pe nimeni".

Patrick Henry a fost scoțian, iar John Paul Jones* a fost fiul unui grădinar scoțian. Allan Pinkerton a venit din Scoția și a fondat serviciile secrete. Pinkerton este cel care a demascat prima conspirație care urmărea asasinarea lui Lincoln, în februarie 1861.

Treizeci și cinci de judecători ai Curții Supreme a Statelor Unite au fost scoțieni. O mulțime de industriași, printre care și unul care a contribuit enorm la prosperitatea și cultura localității dumneavoastră – *domnul Henning Prentis de la Armstrong Cork Company.*

De la înălțimea amvonului am putut vedea reacția domnului Prentis la această adresare directă. Nu a părut nemulțumit, iar câteva săptămâni mai târziu a fost de acord să transfere o parte din contul Armstrong către agenția noastră.

Dintre toate pitch-urile în care am intrat, cei mai mulți concurenți i-am avut pentru contul United States Travel Service. Nu mai puțin de 137 de agenții au intrat în ring. Campaniile noastre pentru Marea Britanie și Puerto Rico au avut un asemenea succes, încât eram cei mai calificați să facem reclamă pentru Statele Unite ca destinație turistică. Visam de multă vreme să transmit virusul confraților mei europeni – cel al pasiunii mele personale pentru Statele Unite. Mi-am petrecut viața făcând reclame la pastă de dinți

* Patrick Henry (1736–1799), John Paul Jones (1747–1792), eroi ai Războiului de Independență, de origine scoțiană (n. tr.).

și margarină. Ce schimbare bine-venită ar fi fost să fac reclamă Statelor Unite!

Multe dintre agențiile aflate în competiție aveau relații politice care puteau influența decizia finală. Eu nu aveam deloc. Cu toate acestea, am ajuns pe lista cu cei șase finaliști și am fost invitați să facem o prezentare la Washington. Secretarul adjunct pentru comerț, William Ruder – în viața particulară rezident al Madison Avenue –, m-a supus unei nemiloase examinări încrucișate și a scos în evidență o carență pe care mi-o asum: lipsa de filiale în alte țări.

După mai bine de o sută de prezentări, am ajuns să-mi dau seama dacă am pierdut sau am câștigat contractul încă de la sfârșitul întâlnirii. În acea după-amiază am știut că am pierdut și m-am întors la New York disperat. Zece zile au trecut, timp în care nu s-a comunicat nici un rezultat. Angajații mei au făcut eforturi să mă liniștească și am început să pariem în legătură cu care dintre concurenții noștri avea să câștige. Apoi, într-o dimineață de sâmbătă, am fost trezit de cei de la Western Union: secretarul pentru comerț a oferit agenției Ogilvy, Benson & Mather contractul de publicitate „Visit U.S.A." pentru Marea Britanie, Germania și Franța.

Asta a fost cea mai extraordinară telegramă pe care am primit-o, din ziua în care primisem de la Oxford depeșa care mă informa că fusesem admis cu bursă la Christ Church, cu 30 de ani înainte. Fiecare reclamă pe care am scris-o pentru U.S. Travel Service este, în felul ei, o scrisoare de mulțumire din partea unui imigrant fericit.

Înainte să înceapă campania, am avertizat Departamentul Comerțului că era probabil să atragă multe critici:

O să începem să avem probleme din momentul când va apărea prima reclamă. *Orice* ar spune

sau n-ar spune mesajele noastre publicitare, tot vom fi criticați. Știu asta din experiența în ceea ce privește reclamele pentru turismul britanic.

Dar, la urma urmei, campania va putea fi apărată sau atacată în mod corect doar pe baza *rezultatelor*.

Cercetările au arătat că obstacolul cel mai mare era faptul că europenii aveau o imagine exagerată în legătură cu costurile unei vizite în SUA. Am decis să ne axăm în primul rând pe acest aspect. În loc să spunem într-un mod inofensiv, politicos, că o călătorie în America este „mai ieftină decât vă așteptați", am dat o cifră: 35 de lire pe săptămână. Am ajuns la această cifră după o verificare atentă. De exemplu, înainte să ne decidem pentru un preț minim la o cameră de hotel în New York, l-am trimis pe unul dintre copywriterii noștri să încerce paturile de la hotelul Winslow, la care prețul era de șase dolari pe noapte. Angajata noastră a apreciat condițiile drept satisfăcătoare.

Dar criticii noștri au spus că 35 de lire pe săptămână era prea puțin. Nu știau însă câteva date esențiale ale problemei:

(1) Înainte, cei care veneau din Europa erau, majoritatea, oameni de afaceri cu diurne ori bugete de călătorie consistente – sau oameni foarte bogați. Era vital să lărgim piața atrăgând turiști care aveau venituri mai modeste. Trezoreria Statelor Unite se golea de aur pe zi ce trecea, era nevoie ca străinii să cumpere mai mulți dolari.

(2) În timp ce jumătate din familiile americane au venituri anuale de peste 5.000 de dolari, doar 3% din familiile engleze au venituri la fel de mari. De aceea, era important să facem ca produsul nostru să devină disponibil la cel mai mic preț cu putință. Ei puteau apoi să cheltuie mai mult dacă doreau.

(3) Este mai bine ca europenii cu venituri medii să vină să viziteze Statele Unite, chiar dacă vor trebui să cheltuiască puțin, decât să nu vină deloc. Fiorul întâlnirii cu San Francisco, New York, cu marile întinderi ale Americii atârnă mai greu în balanță decât dificultățile de buget. Turiștii străini efectuează atât de prețioasele schimburi valutare, și în plus studiile arată că aproape toți se întorc acasă cu o atitudine mult mai bună față de America.

Publicitatea pe care am făcut-o a doborât recordurile în privința numărului de cititori atunci când a ajuns în ziarele europene și a adus atât de mulți turiști potențiali în căutare de informații, încât birourile din Londra, Paris și Frankfurt ale agenției U.S. Travel Service au trebuit să lucreze până la ore târzii din noapte.

Campania noastră a declanșat o avalanșă de reclamă gratuită fără precedent în istoria publicității. *The Daily Mail* și-a trimis editorialistul în SUA. În primul mesaj telegrafiat, acesta a scris:

> În timp ce lansa invitația – către mine și milioane de alți europeni – de a încerca noutatea turismului în SUA, președintele Kennedy a emis și o directivă secretă către cele 180 de milioane de american: să fie primitori cu oaspeții lor. Cum altfel să-mi explic generozitatea, bunătatea copleșitoare, ospitalitatea extremă care se manifestă în permanență?

The Daily Express i-a cerut corespondentului său din New York să scrie o serie de articole pe acest subiect. Un editorial din *The Manchester Guardian* ne descria reclamele drept „faimoase", deși până atunci apăruseră doar trei. *Handelsblatt*, cel mai important ziar financiar din Germania, a scris: „Este o campanie atât de *adevărată*!

U.S. Travel Service și-a transmis într-un mod impecabil mesajele sale publicitare către publicul german."

Cât de bună ți-a ieșit budinca îți dai seama după ce o mănânci. La opt luni după ce a început campania noastră, traficul de turiști din Franța către America a crescut cu 27%, cel britanic era mai mare cu 24%, iar cel german, cu 18%.

În 1956 am participat la o acțiune neobișnuită: o solicitare de cont împreună cu o altă agenție. Ben Sonnenberg ne-a convins, pe Arthur Fatt de la agenția Grey și pe mine, să solicităm contul autocarelor Greyhound. A specificat că misiunea mea era să „îmbunătățesc imaginea transportului cu autocarul", pe când Grey trebuia „să-i așeze efectiv pe călători pe scaune".

Fatt și cu mine am luat un avion spre San Francisco, unde cei de la Greyhound țineau un congres. Imediat după ce ne-am cazat la hotel, mi-a arătat prezentarea sa. Departamentul său de cercetare a găsit punctul nevralgic al problemei, iar copywriterii au conceput un slogan care suna al naibii de bine: „E atât de comod să iei autocarul și să ne lași pe noi să conducem!"

L-am sunat imediat pe directorul de publicitate de la Greyhound și l-am invitat în camera lui Fatt.

„Arthur Fatt tocmai mi-a arătat jumătate din prezentarea noastră comună. E cea mai bună pe care am văzut-o în viața mea. Vă sfătuiesc să dați agenției Grey contul *în întregime*. Ca să vă fac alegerea mai ușoară, mă voi întoarce acum la New York."

Am părăsit atunci încăperea, iar Grey a primit contul.

Nu mi-am dorit niciodată să primesc un cont atât de mare încât să nu-mi pot permite să-l pierd. În ziua în care ți se întâmplă asta, ești condamnat să lucrezi într-o stare permanentă de teamă. Agențiile în care

domnește teama își pierd curajul de a da sfaturi sincere, iar din acel moment devii un lacheu.

Acesta este motivul pentru care am refuzat invitația de a intra în competiție pentru contul Edsel*. I-am scris lui Ford: „Contul dumneavoastră ar reprezenta jumătate din toate veniturile noastre, ceea ce ne-ar îngrădi libertatea." Dacă am fi intrat în competiția pentru Edsel și dacă am fi câștigat-o, Ogilvy, Benson & Mather s-ar fi prăbușit laolaltă cu Edsel.

Facem eforturi foarte mari să ne alegem clienții potriviți. Este adevărat că vizăm și câțiva clienți care încă nu ne-au ales și ei, dar perseverăm, în timp ce anual refuzăm în medie 59 de conturi mai puțin dezirabile.

Nu este destul de bine știut faptul că nu sunt suficiente agenții de primă clasă în raport cu cererea. De exemplu, atunci când producătorii de săpun au alcătuit o listă scurtă de 21 de agenții, au rămas doar două în stare să lucreze la standardele lor.

Ambiția mea e să obțin un nou client la fiecare doi ani. O creștere mai rapidă ne-ar forța să angajăm personal mai repede decât am fi în stare să-l pregătim și, de asemenea, să deviem o parte din capacitatea noastră creativă dinspre munca pentru vechii clienți spre sarcina extrem de dificilă implicată de planificarea primelor campanii pentru clienții noi. Atunci când caut conturi noi mă interesează zece criterii:

(1) Produsul trebuie să fie de așa natură, încât să fim mândri să-i facem publicitate. În puținele cazuri când am făcut reclamă unor produse pe care nu dădeam doi bani în sinea noastră, în cele din urmă am întâmpinat eșecuri. Un avocat trebuie să fie în stare

* Edsel, marcă a Ford Motor Company din anii 1958–1960, a reprezentat un răsunător eșec comercial (n. tr.).

să apere un om pe care nu-l place și un chirurg trebuie să fie capabil să opereze un om care-i e antipatic, dar detașarea profesională nu funcționează în publicitate. Un anumit grad de angajament personal este necesar pentru ca un copywriter să poată vinde un produs.

(2) Niciodată nu accept un cont decât dacă sunt convins că putem face o treabă vizibil mai bună decât agenția de dinainte. Atunci când *The New York Times* ne-a cerut să le facem publicitate am refuzat, fiindcă nu credeam că pot să produc mesaje publicitare mai bune decât cele pe care le foloseau deja.

(3) Mă feresc de produsele ale căror vânzări sunt în cădere de mult timp, fiindcă acesta este un semn că produsul are o problemă intrinsecă sau că managementul companiei nu e competent. Oricâtă publicitate bună s-ar face în asemenea condiții, tot degeaba. Oricât de flămândă e o nouă agenție, trebuie să aibă puterea să refuze conturile muribunde. Un chirurg cu reputație își poate permite să-i moară din când în când un pacient pe masa de operație, dar cariera unui tânăr chirurg poate fi distrusă de o asemenea nefericită întâmplare. Îmi provoacă repulsie ideea de a lua un cont muribund ca să-mi moară pe masa de operație.

(4) Este important să afli dacă potențialul client vrea ca agenția cu care lucrează să aibă și profit. Am avut experiența iritantă de a-i ajuta pe unii clienți să devină multimilionari în timp ce ei mă aduceau pe mine la sapă de lemn. Marja medie de profit a unei agenții de publicitate este astăzi sub jumătate de procent. Ne mișcăm în prezent pe muchie de cuțit, pândiți de două pericole: ori ne spetim lucrând pentru clienții noștri și ajungem faliți, ori nu muncim destul și riscăm să fim concediați.

(5) Dacă un cont are puține șanse de a fi profitabil, v-ar putea da oare ocazia de a crea o campanie ieșită

din comun? Nu am făcut niciodată profituri prea grozave din publicitatea pentru Guinness sau Rolls-Royce, dar aceste conturi ne-au oferit posibilitatea rară de a ne demonstra excelența creativă. Nu există cale mai rapidă prin care o agenție să ajungă cunoscută. Singurul pericol este că ți-ar putea crea o reputație dezechilibrată. Lumea afacerilor consideră că, dacă o agenție mică demonstrează geniu în crearea reclamelor, atunci trebuie să fie slabă în ceea ce privește cercetarea și marketingul. Foarte rar le trece oamenilor prin cap că, dacă ai standarde înalte într-un departament, atunci probabil că sunt mari și în celelalte departamente.

(Eu însumi am fost catalogat drept un bun copywriter, dar un ignorant în orice alt departament. Asta m-a iritat, fiindcă adevăratele mele aspirații țineau mai mult de cercetare, nu de copywriting. Doar am lucrat la Audience Research Institute al lui Gallup!

Cea mai mare problemă de care se poate lovi o agenție este cea a producerii de campanii bune. Copywriterii, art directorii, producătorii pentru televiziune o scot ei cumva la capăt, dar cei care sunt capabili să administreze întregul efort creativ al unei agenții – în jur de o sută de campanii noi în fiecare an – pot fi numărați pe degetele de la o singură mână. Aceste personaje aparte trebuie să fie în stare să inspire grupuri pestrițe de artiști și textieri, trebuie să fie excelenți evaluatori de campanii pentru o gamă largă de produse, trebuie să fie buni prezentatori și trebuie să aibă un apetit colosal pentru munca din miez de noapte.

S-a dus vorba că aș fi o asemenea pasăre rară, și unora dintre marile agenții le-a venit ideea să încerce să mă angajeze, chiar dacă ar fi fost nevoie să ia toată agenția ca să mă aibă și pe mine. Într-un interval de

trei ani am primit asemenea oferte de la J. Walter Thompson, McCann-Erickson, BBDO, Leo Burnett și cinci alte agenții. Dacă le-ar fi trecut prin minte să mă ispitească cu arginți, probabil că aș fi cedat. Dar toți au făcut greșeala să pornească de la presupunerea că aș fi mai interesat de „provocarea creativității", ce-o mai fi însemnând și asta.)

O reputație dezechilibrată în favoarea creativității descalifică o agenție când e vorba de obținerea de conturi grase. Dar e un risc pe care trebuie să ți-l asumi dacă vrei să evadezi din anonimat. Atunci când ni s-a alăturat Esty Stowell, în 1957, ne-am câștigat reputația solidității în *toate* departamentele. El a fost vicepreședinte executiv la Benton & Bowles, în general considerată cea mai bună agenție din aria marketingului. Era simbolul de care aveam nevoie ca să scap de reputația de a fi doar un bun copywriter; era de asemenea și un om foarte capabil. Cu un oftat de ușurare, i-am cedat conducerea în toate departamentele companiei cu excepția celor de creație. Din acel moment agenția noastră a început să crească într-un ritm mai alert.

(6) Relația dintre client și agenția sa de publicitate este la fel de intimă ca relația dintre doctor și pacient. Asigură-te că te înțelegi cu potențialul client înainte să accepți contul lui.

Atunci când un client potențial vine să mă vadă pentru prima dată, încep prin a investiga asupra motivului pentru care vrea să schimbe agenția. Dacă am vreo bănuială că fosta agenție a renunțat la el, și nu invers, întreb un prieten din fosta agenție. Recent am descoperit, pe ultima sută de metri, că o agenție a rupt contractul cu clientul meu potențial; cei de la fosta sa agenție mi-au spus că avea mai mare nevoie de un psihiatru decât de o agenție.

(7) Evit clienții pentru care publicitatea este doar un factor marginal în mixul lor de marketing. Aceștia au tendința ciudată de a tăia investițiile în publicitate atunci când au nevoie de bani gheață pentru alte scopuri. Prefer clienții pentru care publicitatea este vitală. Atunci ne simțim în stare să operăm inima afacerii clientului nostru, și nu doar să-i aranjăm puțin bretonul.

De obicei, cele mai bune conturi sunt produsele cu cost mic per unitate, de folosință universală și care se cumpără des. Ele generează bugete mari și mai multe oportunități pentru testări decât produsele de folosință îndelungată și cu prețuri mari.

(8) Niciodată nu accept produse *noi* înainte să iasă din laboratoare decât dacă sunt puse la pachet cu alt produs care a ajuns la un nivel de distribuție național. Costă mai mult pentru o agenție să treacă un produs prin piețe-test decât să se ocupe de un produs care merge deja. Opt produse din zece mor în piețele de testare. Cu o marjă de profit de doar *jumătate de procent*, nu ne putem permite un asemenea risc.

(9) Dacă aspiri să creezi publicitate în stil mare, nu accepta drept clienți *asociațiile de producători*. Cu câțiva ani în urmă, am fost invitați să concurăm pentru contul Asociației Producătorilor de Mătase Artificială. M-am prezentat la sediul lor și am fost condus într-o sală de consiliu somptuoasă.

„Domnule Ogilvy, a spus președintele, sunt mai multe agenții aici pentru prezentare. Aveți exact 15 minute ca să vă susțineți propunerea. Apoi voi suna din acest clopoțel, iar reprezentantul altei agenții, care așteaptă afară, o să vă urmeze."

Înainte să mă lansez în prezentarea ofertei, am pus trei întrebări:

„La câte dintre utilizările mătăsii artificiale trebuie să facă referire campania publicitară?“ Răspuns: anvelope auto, țesături, produse industriale, îmbrăcăminte pentru femei, îmbrăcăminte pentru bărbați.

„Care este bugetul?“ Răspuns: 600.000 de dolari.

„Câți oameni trebuie să-și dea acordul pentru reclame?“ Răspuns: cei doisprezece membri ai comitetului, reprezentând doisprezece producători.

„Puteți să sunați din clopoțel“, am spus, și am ieșit.

Acestea sunt condițiile în aproape toate cazurile când e vorba de conturi ale unor asociații. Prea mulți șefi, prea multe obiective, prea puțini bani.

(10) Uneori un client potențial îți oferă o afacere cu condiția să angajezi pe cineva despre care el crede că este indispensabil pentru conceperea campaniei. Agențiile care intră în jocul unor asemenea clienți se trezesc cu tot felul de „politicieni“ care dau cu tifla comitetelor executive ale agenției, își ignoră directorul de creație și își șantajează conducerea. Am angajat uneori oameni capabili tocmai cu condiția să nu aducă în agenție conturile de care erau interesați personal.

Oricât de complet îți investighezi clienții potențiali, este aproape imposibil să afli dacă îndeplinesc toate aceste criterii *până nu îi vezi la față*... Atunci te vei afla într-o postură delicată: încerci să vinzi serviciile agenției tale și, în același timp, soliciți informații de la client despre el însuși și despre produs ca să te hotărăști dacă-i vrei contul. Este mai important să asculți bine decât să vorbești bine.

În zilele de început am făcut uneori greșeala de a nu arăta suficient entuziasm pentru contul pe care îl solicitam. Stilul meu era prea neîncrezător. Astfel, atunci când Ted Moscoso, șeful extrem de capabil al

așa-numitei Operațiuni Bootstrap din Puerto Rico, a venit să mă vadă pentru prima dată, a plecat cu impresia că îmi era indiferent dacă ne angaja sau nu. Mi-a trebuit mult timp ca să-l conving că voiam cu adevărat să lucrez pentru Puerto Rico.

La puțin timp după ce am primit contul Puerto Rico, i-am scris lui Moscoso:

> Trebuie să înlocuim imaginea sordidă pe care o are acum Puerto Rico în ochii continentalilor cu o imagine *frumoasă*. Acest lucru este de o importanță cardinală pentru dezvoltarea industrială, pentru industria romului, pentru turism și pentru evoluția politică.
>
> Ce *este* Puerto Rico? Care este personalitatea acestei insule? Care va fi fața pe care Puerto Rico o va arăta lumii? Oare Puerto Rico nu este altceva decât o țară înapoiată, aflată în chinurile industrializării? Va rămâne insula, după cum spune Max Ascoli, „un paradis al afaceriștilor lipsiți de scrupule"? Este pe cale să devină o imensă suburbie săracă? Sau oare corpul ei economic este cu adevărat viu?
>
> Este Puerto Rico condamnat la invazia turiștilor vulgari care să o transforme într-un Miami Beach de mâna a doua? Și-au uitat oare portoricanii moștenirea spaniolă în graba de a dovedi cât de americani sunt?
>
> Toate tragediile iminente care se profilează ar putea să nu aibă loc. Și una dintre cele mai sigure modalități de a le preveni este să începem o campanie pe termen lung care să prezinte lumii întregi insula în lumina care ne

inspiră pe toți – un Puerto Rico aflat în plin proces de renaștere.

Ted Moscoso și guvernatorul Muñoz mi-au acceptat propunerea și ne-am lansat într-o campanie care încă se derulează, la nouă ani de-atunci, și care a avut un efect profund asupra destinului insulei. Este, cred eu, singurul exemplu de campanie publicitară care a reușit să schimbe imaginea unei țări.

Într-o zi, în 1959, Moscoso și cu mine luam prânzul la Century cu Beardsley Ruml și Elmo Roper. Conducându-mă înapoi la birou, Moscoso a spus: „David, faci publicitate pentru Puerto Rico de cinci ani. În după-amiaza asta am să le fac o propunere celorlalți clienți ai tăi: să nu mai cauți alți clienți, iar noi nu o să te concediem niciodată. Nu ți-ar plăcea să-ți investești toată energia în activități pentru clienții pe care îi ai deja și să nu-ți mai pierzi vremea căutând alții?"

Am fost teribil de tentat să încurajez o asemenea propunere inedită. Să obții noi conturi este interesant, dar fiecare dintre ele îmi dă de lucru pentru acasă; optzeci de ore pe săptămână sunt de ajuns. Însă partenerii mei mai tineri erau ahtiați după provocări noi. În plus, chiar și cele mai bune agenții pierd conturi. Uneori se întâmplă ca un client să-și vândă compania; alteori angajează un derbedeu pe post de director de publicitate, iar eu renunț întotdeauna să lucrez cu oameni de genul ăsta. Așa că, dacă încetezi să cauți noi clienți, începi să pierzi sânge și în cele din urmă mori. (Asta nu înseamnă că trebuie neapărat să iei exemplul lui Ben Duffy. Când era șef la BBDO a luat fiecare cont care i s-a oferit, până a ajuns la cifra de 167; presiunea aproape că l-a omorât. Stanley Resor era exact pe dos. În primul său an ca director

al agenției J. Walter Thompson, a renunțat la o sută de conturi care nu erau suficient de profitabile. Asta a fost prima măsură pe care a luat-o, și în cele din urmă a făcut din JWT cea mai mare agenție din lume.)

O atitudine entuziastă nu este neapărat *întotdeauna* cea mai bună cale spre succes. De cinci sau șase ori am renunțat la conturi care nu întruneau cerințele noastre, pentru a descoperi apoi că respingerea îi făcea pe clienți să-și dorească și mai mult să lucrăm pentru ei. Atunci când un faimos producător elvețian de ceasuri ne-a oferit contul său, am refuzat din cauză că reclamele trebuiau aprobate nu doar de conducerea din Elveția, ci și de importatorul american, și nici un om de publicitate nu va fi de acord să lucreze pentru doi stăpâni. Dar, în loc să refuz într-un mod direct, am spus că voi accepta contul dacă vom fi plătiți cu un comision de 25%, față de uzualul 15%. Clientul a acceptat prompt.

Uneori un client în căutarea unei noi agenții publică în ziare numele agențiilor pe care le ia în considerare. De fiecare dată când aflu că suntem nominalizați în felul acesta, mă retrag din competiție; nu este înțelept să riști să fii înfrânt *în mod public*. Îmi place să câștig în public și să pierd în secret.

Evit competițiile în care sunt implicate mai mult de patru agenții. Ritualul de curtare competițională cere organizarea de întâlniri de lungă durată. O agenție bună este urmărită de aproape toți clienții potențiali și este foarte ușor ca oamenii importanți ai agenției să-și piardă vremea astfel. Noi ne ocupăm cu altceva – cu propriii noștri clienți.

Cea mai de dorit situație este aceea în care nu ești în competiție cu altă agenție. Dar e ceva tot mai rar, fiindcă în prezent corporatiștii par să creadă că e ciudat

să angajezi o nouă agenție fără să-i compari meritele cu ale altora. În Capitolul IV o să le ofer un sfat gratuit în legătură cu modul corect de a trata problema alegerii unei noi agenții. Cele mai multe agenții trimit delegații numeroase să-și prezinte oferta către clientul potențial. Șeful agenției își limitează participarea la actul de a prezenta o serie de subordonați care se apucă de discursuri în fața clientului. Am preferat întotdeauna să fac eu însumi prezentarea. Alegerea finală a agenției este aproape întotdeauna făcută de șeful companiei-client, iar președinții ar trebui să asculte discursuri din partea președinților.

Am descoperit astfel că schimbarea frecventă a celui care poartă discuția duce la confuzia cu alte agenții care sunt în competiție pentru cont. O orchestră seamănă cu toate celelalte orchestre – dar nimeni nu confundă dirijorii. Când am fost invitați la o prezentare pentru contul Sears Roebuck, le-am vorbit eu însumi celor din conducere. Corporațiile sofisticate sunt rareori decepționate de o prezentare la cel mai înalt nivel. Agențiile cu cele mai bune performanțe în solicitarea de noi conturi se bazează pe liderul lor pentru recitalurile de gală. (Atunci când te gândești cât de antipatică e personalitatea multora dintre aceste vedete, ești silit să tragi concluzia că *originalitatea personală* este un ingredient important în câștigarea de conturi.)

Întotdeauna le dezvălui clienților potențiali punctele noastre slabe. Am observat că, dacă un vânzător de antichități îmi arată defectele unei piese de mobilier, îmi câștigă încrederea.

Care sunt punctele noastre slabe? Cele mai importante sunt următoarele:

(1) Nu avem departament de relații publice. Din punctul meu de vedere, relațiile publice trebuie asumate de client sau de un consilier specializat.

(2) Nu am produs niciodată spectacole televizate. Am o fobie pentru asemenea extravaganțe; cu rare excepții, ele costă prea mult raportat la publicul pe care reușesc să-l adune.

Orice aș face, niciodată nu am putut să obțin conturi la intervale convenabile de timp. Luni de zile s-a întâmplat ca nimic să nu apară la orizont. Începeam atunci să mă întreb dacă voi mai obține *vreodată* un cont nou. Angajații mei erau cu nervii la pământ. Apoi obțineam trei frumuseți de conturi unul după altul, iar povara sarcinilor urgente devenea de nesuportat. Singura soluție ar fi să fac o listă de așteptare pentru doritori și să-i programez pe rând, atunci când suntem noi disponibili. Atunci totul ar fi perfect.

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

III. Cum să-ți păstrezi clienții

Se spune că pe cei căsătoriți îi apucă pofta de aventuri după primii șapte ani de căsnicie. Ei, bine, la fel se întâmplă și în relația dintre agențiile de publicitate și clienții lor. În medie, clientul își schimbă agenția o dată la șapte ani. Ajunge să fie plictisit de agenția sa, la fel cum un gourmet se plictisește de meniul bucătarului său.

Să câștigi un cont nou este o experiență amețitoare, dar să pierzi unul este un adevărat coșmar. Cum să-i convingi pe ceilalți clienți să nu te concedieze și ei? Am văzut două mari agenții care s-au prăbușit după ce unul dintre clienți a renunțat la contract, declanșând o reacție în lanț în rândul celorlalți clienți. E un spectacol foarte trist.

Cum se împacă președintele unei agenții cu propria conștiință atunci când știe că din cauza lui agenția a pierdut un cont? Cum va putea să-i dea afară pe oamenii care au lucrat la acel cont și au făcut tot ce-au putut ca să limiteze efectele stupidității sale? Unii dintre ei sunt profesioniști foarte competenți, de care va avea nevoie ca să lucreze la noul cont pe care îl va obține. Dar își poate permite să-i țină în hibernare? În general, nu. Am văzut agenții care concediau o sută de oameni atunci când pierdeau un singur cont, și unii dintre acei amărâți erau prea bătrâni ca să-și găsească

alt loc de muncă. Iată încă un motiv pentru care agenţiile trebuie să plătească salarii atât de mari; alături de munca în teatru, publicitatea este cea mai nesigură carieră.

Dacă doreşti să conduci o agenţie, trebuie să accepţi faptul că vei fi mereu pe marginea prăpastiei. Dacă firea ta este nesigură şi temătoare, va fi vai de tine. În branşa asta vei avea multe de îndurat.

Îi invidiez pe prietenii mei doctori. Au aşa de mulţi pacienţi, încât n-au cum să dea faliment dacă unul renunţă la ei. Şi nici nu va apărea în ziare o ştire despre pierderea unui pacient, care să fie citită de toţi ceilalţi pacienţi.

De asemenea, îi invidiez pe avocaţi. Ei pot să meargă în vacanţă liniştiţi, ştiind că alţi avocaţi n-o să se dea la clienţii lor. Acum, că am un portofoliu cu 19 clienţi splendizi, aş vrea să apară o lege care să interzică agenţiile care fac solicitări de conturi. În Suedia marile agenţii au o asemenea regulă trecută în statut – ce protecţionism minunat!

Există câţiva paşi pe care poţi să-i faci pentru a reduce probabilitatea de a fi schimbat de către client. Mai întâi, poţi să-ţi pui cei mai buni angajaţi să lucreze pentru clienţii vechi, în loc să-i deturnezi spre căutarea clienţilor noi. Întotdeauna le-am interzis account executivilor mei să vâneze noi clienţi, pentru că asta îi corupe, la fel ca pariurile la curse. Încep să-şi neglijeze activităţile curente şi sunt prinşi într-o spirală fără ieşire.

În al doilea rând, poţi evita să angajezi directori instabili şi certăreţi. Madison Avenue e plin de masochişti care îi provoacă în mod inconştient pe clienţi să renunţe la contract. Cunosc oameni strălucitori care au pierdut toate conturile pe care le-au deţinut vreodată.

Dar știu și niște neica nimeni care au avut geniul de a crea relații liniștite și stabile între agenție și clienți.

În al treilea rând, poți evita să iei clienți despre care știi că obișnuiesc să-și concedieze agenția. O să crezi că tu vei fi cel care o să-i vindece de infidelitate, dar e puțin probabil, ca atunci când te însori cu o femeie care a divorțat de mai multe ori.

În al patrulea rând, poți să ții legătura cu clienții tăi *la toate nivelurile*. Lucru din ce în ce mai dificil, pe măsură ce clienții importanți dezvoltă ierarhii tot mai complexe – assistant brand managerii raportează la brand manageri, aceștia la șefii de departament, aceștia mai departe la vicepreședinții de marketing, aceștia la vicepreședinții executivi, aceștia la președinți, aceștia la președintele director general – cu un batalion întreg de consultanți, comitete și personal de conducere –, și aceștia toți hărțuiesc agenția din toate părțile. A devenit o modă pentru majoritatea președinților și directorilor de corporații să se izoleze de orice contact cu agențiile. Totuși, să nu uităm că ei sunt cei care iau deciziile în legătură cu publicitatea, deși nu se întâlnesc față în față cu oamenii agenției, iar subordonații lor sunt de multe ori prea incompetenți ca să îndeplinească cu succes acest rol de intermediere. Adesea, am auzit directori de publicitate din companii citându-și președinții cu stupidități pe care sunt sigur că nu le-ar fi putut spune. Și nu am nici o îndoială că acei președinți aud tot felul de tâmpenii pe care, chipurile, le-aș fi spus eu. Înainte să afli care e treaba, te trezești concediat.

Îmi amintesc de o poveste din Primul Război Mondial. Un maior de brigadă a transmis un mesaj verbal din linia întâi înapoi către cartierul general. Mesajul începea cam așa: „Trimiteți întăriri, urmează să avansăm." După ce a circulat din gură în gură, la toate

nivelurile, a ajuns la cartierul general astfel: „Trimiteți niște beri, mergem să ne-mbătăm."

Unul dintre motivele pentru care șefii din marile corporații au tendința de a ține la distanță agențiile de publicitate este acela că le displace tot ce are legătură cu publicitatea. Este așa de imaterială... Atunci când construiesc fabrici ori scot noi acțiuni pe piață sau când cumpără materie primă, ei știu exact ce primesc. Târgul pe care-l fac atunci este clar ca lumina zilei, cu toate faptele și cifrele de care au nevoie ca să-și justifice deciziile în fața acționarilor. Dar publicitatea este, încă, o speculație inexactă. Lordul Leverhulme și apoi John Wannamaker se plângeau că „jumătate din banii pe care îi cheltui pe publicitate sunt bani aruncați, dar problema este că nu știu care jumătate".

Clienții care au în spate o carieră în producție, contabilitate sau cercetare sunt predispuși la o atitudine suspicioasă în relațiile cu oamenii din publicitate, fiindcă aceștia din urmă sunt prea articulați. Din cauza asta câțiva tâmpiți lipsiți de darul vorbirii au ajuns șefi de agenții: îi fac pe clienți să se simtă în largul lor.

Un alt lucru care poate să reducă riscul de a pierde conturi este adoptarea *politicii frigiderului*, pe care am inventat-o eu. Imediat ce un client a aprobat campania cea nouă, începe să lucrezi la dezvoltarea alteia și testeaz-o. Vei avea ceva gata pregătit în caz că prima campanie dă greș sau nu le-a plăcut, dintr-un motiv subiectiv sau altul, șefilor din firma clientului tău. Această pregătire rapidă a unor soluții de rezervă îți va reduce din profituri și-i va exaspera pe copywriteri, dar îți va prelungi colaborarea cu clienții.

Am încercat mereu să mă așez de aceeași parte a baricadei și să privesc problemele cu ochii clientului.

Cumpăr acțiuni ale companiilor lor, ca să ajung să gândesc la fel ca un membru al familiei lor. Atunci când am o viziune *totală* asupra afacerii lor, sunt mai în măsură să le dau sfaturi sănătoase. Dacă m-ar numi în consiliul lor director, ar fi și mai ușor să mă identific cu interesele firmei.

Începătorii, întotdeauna plini de nerăbdare, au uneori strălucita idee de a-i combina pe doi dintre clienții lor într-o acțiune comună. Pot sugera ca unul din clienți să organizeze un concurs și să ofere produsele celuilalt client ca premiu; sau, la fel de bine, clienții respectivi să împartă o reclamă în reviste. Acest dublaj poate fi periculos pentru agenție; aproape întotdeauna unul din clienți are impresia că a fost tras pe sfoară. Atunci când încerci să arbitrezi dispute între clienți, te alegi cu capul spart. M-am obișnuit să-mi țin conturile separate. Singura dată când șeful de la Hathaway s-a întâlnit cu șeful de la Schweppes a fost atunci când cei doi au mers să-și ia un Rolls-Royce în aceeași dimineață.

Niciodată nu-i spun unui client că nu pot să merg la întrunirea de vânzări organizată de el pentru că am o întâlnire stabilită cu alt client; poligamia de succes depinde de capacitatea de a convinge fiecare soție în parte că este singura floare din viața ta. Dacă unul dintre clienți mă întreabă ce rezultate am la campania pentru alt client, schimb subiectul. S-ar putea să-l irite, dar, dacă i-aș da informațiile pe care le cere, s-ar gândi probabil că sunt la fel de indiscret și cu secretele *sale*. Odată ce un client își pierde încrederea în discreția ta, s-a terminat.

Uneori un client angajează un director de publicitate atât de incompetent, încât trebuie să-l denunți. Dar am făcut lucrul ăsta doar de două ori în cincisprezece

ani. Într-un caz individul era un psihopat pe care îl concediasem cu șase luni înainte. În celălalt, era vorba de un mitoman.

Și cei mai rezonabili clienți consideră că este de datoria ta să-i alertezi atunci când ai detectat o verigă slabă în lanțul comunicării dintre conducerea companiei lor și conducerea agenției tale. Odată a trebuit să suport mustrările unui client fiindcă nu l-am avertizat că account executivul nostru îi scria planurile de marketing brand managerului său.

Clienții nu ezită să dea o bilă neagră account executivilor noștri. Uneori au dreptate, alteori se înșală. În ambele cazuri este mai bine pentru toți ca victima să fie transferată pe alt post înainte să apară un conflict în toată regula, care să distrugă relația dintre client și agenție.

Unul dintre cei mai străluciți colegi pe care i-am avut vreodată a intrat în conflict cu trei clienți într-un singur an; experiența l-a afectat atât de tare, că a renunțat pentru totdeauna la publicitate. Dacă ai pielea prea subțire pentru a rezista în aceste condiții de risc, nu ar trebui să te faci account executive într-o agenție de publicitate.

Întotdeauna folosesc produsele clienților mei. Nu e vorba de lingușire, ci de bune maniere elementare. Aproape tot ce consum este produs de unul dintre clienții mei. Cămășile mele sunt marca Hathaway, sfeșnicele sunt fabricate de Steuben. Mașina mea e un Rolls-Royce, iar rezervorul ei e mereu plin cu Super Shell. Costumele mele sunt făcute la Sears Roebuck. La micul dejun beau cafea Maxwell House sau ceai Tetley și mănânc două felii de pâine Pepperidge Farm. Mă spăl cu Dove, folosesc deodorante Ban, îmi aprind pipa cu o brichetă Zippo. Seara nu beau nimic altceva decât rom

portorican și Schweppes. Citesc reviste și ziare tipărite pe hârtie de la International Paper. Când merg în vacanță, în Puerto Rico sau Marea Britanie, îmi fac rezervările prin American Express și călătoresc cu KLM sau P&O-Orient Lines.

Și de ce n-aș face așa, mă rog? Nu-s oare aceste produse și servicii cele mai bune din lume? Eu așa cred, și de aceea le fac reclamă.

Atunci când un client ne angajează agenția este pentru că a decis că e cea mai bună la care poate ajunge. Consilierii lui au ajuns la concluzia aceasta după ce au făcut un studiu minuțios în legătură cu ce putem să le oferim. Dar, cu trecerea timpului, clientul ajunge să aibă alți consilieri. De fiecare dată când se întâmplă așa ceva, este esențial pentru agenție să-l convingă pe noul consilier că predecesorul său a făcut bine când ne-a ales. Noul consilier trebuie tratat ca și cum ar fi vorba de o afacere cu totul nouă.

În relațiile cu marile corporații, procesul de a vinde din nou și din nou serviciile agenției nu se oprește niciodată. Este un lucru obositor și care consumă mult timp, dar foarte important. Schimbarea oamenilor este o permanentă amenințare în ceea ce privește relația dintre client și agenție.

Cel mai periculos lucru care i se poate întâmpla unei agenții este să depindă de o singură legătură personală cu o companie-client. Dacă președintele unei mari organizații angajează agenția fiindcă îi place de președintele ei, trebuie să iei măsuri rapide în sensul formării de legături și la nivelurile inferioare. Doar atunci când agenția are legături la *toate* nivelurile poți spera la stabilitate.

Nu cred în limitarea relațiilor cu clientul doar la account executivi. Rezultatele cele mai bune apar atunci

când oameni din mai multe departamente – cercetare, media, copywriterii, art directorii, producția de reclame de televiziune – ajung să relaționeze cu clientul. Asta ridică uneori probleme hazlii, fiindcă specialiștii noștri mai puțin vizibili nu stau întotdeauna foarte bine la capitolul tact, iar unii dintre ei nu au o prezență prea din cale-afară. Adeseori, clientul nu reușește să vadă dincolo de aparențe și să recunoască într-un păsărilă cu limba legată pe cineva capabil să scrie o reclamă care să-i dubleze vânzările.

Este dificil pentru un doctor să-i spună pacientului că suferă de o boală gravă și la fel de dificil este să-i spui unui client că produsul său are un defect serios. Știu clienți care suportă mai greu asemenea sinceități decât criticile venite din partea nevestelor lor. Mândria clientului cu privire la propriile produse îi întunecă aproape întotdeauna spiritul critic care l-ar face să le vadă defectele. Dar vine un timp în viața fiecărui om de publicitate când trebuie să pună mâna pe urzică și s-o smulgă din rădăcină. Recunosc, nu sunt deloc bun la asta. Când i-am spus unui client că am îndoieli în legătură cu consistența spaghetelor produse de el, reacția lui a fost să mă întrebe dacă sunt în stare să fac treabă bună pentru produsele care nu îmi plac; am pierdut contul. Totuși, în linii mari, trebuie să spun că, după câte-am observat, există o tendință care îi face pe clienți să aprecieze din ce în ce mai mult sinceritatea, mai ales atunci când aceasta se bazează pe rezultatele unor cercetări.

Șeful unei agenții este atât de ocupat, că nu apucă să-și vadă clienții decât în momentele de criză. Este o greșeală. Dacă îți faci un obicei din a te întâlni cu

clienții în perioade de liniște, vei stabili cu ei o relație mai relaxată, ceea ce te-ar putea salva atunci când lucrurile o iau razna.

Este important să-ți recunoști greșelile și, mai ales, s-o faci înainte să fii acuzat de ele. Mulți clienți sunt înconjurați de indivizi specializați în a arunca vina pe agenție când este vorba de propriile lor eșecuri. Întotdeauna am grijă să-mi asum din timp cea mai mică greșeală.

Dacă stau să mă gândesc bine, am renunțat la de trei ori mai mulți clienți decât numărul clienților care m-au concediat. Nu voi permite ca angajații mei să fie terorizați de nimeni și nu voi desfășura o campanie dictată de client decât dacă am încredere că va fi o campanie bună. Când faci așa ceva, pui în primejdie reputația creativității agenției tale, care ar trebui să fie considerată bunul ei cel mai de preț. În 1954 am făcut exact această greșeală. Prietenul meu Jerry Babb de la Lever Brothers insista să-i facem publicitate la vechea pulbere de săpun Rinso și la noul detergent Rinso Blue în aceleași reclame. Studierea precedentelor încercări de acest fel mi-a arătat că nu merită să faci reclamă la două produse într-un singur mesaj publicitar, mai ales atunci când unul este nou, iar celălalt e pe cale de dispariție. Mai mult, Jerry mi-a cerut să imprim o notă de veselie campaniei.

Timp de mai multe săptămâni am încercat să-l conving să accepte genul de campanie serioasă care a avut succes pentru Tide și alți detergenți, dar Jerry a fost de neînduplecat. Au început să apară semnele unei furtuni. Cel care era mâna lui dreaptă m-a avertizat că, dacă nu fac exact ce mi se cere, voi pierde contul. În final, am capitulat. Mi-au trebuit două ore și jumătate

de litru de rom portorican ca să scriu cea mai stupidă reclamă din istoria publicității. Era în versuri, pe melodia *Fetițe și băieți, haideți afară să ne jucăm*:

Rinso White, și-acum și Rinso Blue?
Săpun sau detergent – alegerea îți aparține!
Amândouă pentru albul perfect, știi tu –
Dragă doamnă, alegerea ține numai de tine!

Versulețele astea cretine au apărut, bineînțeles, și am avut de pierdut la nivel de imagine mai mult decât mi-am imaginat. Angajații mei au crezut că am luat-o razna, pe când angajații de la Lever Brothers au tras concluzia că habar n-am cum se face o reclamă care să le convingă pe gospodine să cumpere un detergent. Șase luni mai târziu am fost concediați, și pe bună dreptate.

Buclucul nu s-a terminat aici. Timp de mai mulți ani mi-a fost imposibil să conving să se angajeze la firma mea specialiști buni în marketing până nu le spuneam că părerea mea despre campania idioată la Rinso era la fel de proastă ca și a lor.

Acest episod m-a învățat că nu rentează să fii de aceeași părere cu clientul în materie de strategii de bază atunci când acesta greșește în mod evident.

De asemenea, renunț la conturi atunci când nu sunt profitabile pentru agenția mea. Asta s-a întâmplat cu Reed & Barton. Comisioanele noastre nu erau suficient de mari pentru a acoperi serviciile care ni se cereau, iar Roger Hallowell, care conducea această veche afacere de familie, nu făcea nimic ca să compenseze pierderile pe care le aveam cu ei. Îmi plăcea de Roger și de toți colegii săi de la Reed & Barton, dar nu eram dispus să prelungesc la infinit o relație de afaceri în pierdere. Cred că au făcut o greșeală că ne-au permis să renunțăm la ei; am contribuit substanțial

la profiturile lor atunci când le-am arătat cum să testeze noile modele de tacâmuri de argint. Costă 500.000 de dolari să lansezi un nou model, și nici un director executiv de sex masculin nu poate ghici ce model i-ar plăcea unei mirese de nouăsprezece ani.

Mai renunț la conturi și atunci când îmi pierd încrederea în produs. Este o lipsă de onestitate flagrantă pentru un om de publicitate să încerce să-i convingă pe consumatori să dea bani pe un produs pe care soția lui nu l-ar lăsa să-l cumpere.

Frank Hummert, care i-a urmat lui Claude Hopkins ca director de creație la Lord & Thomas și apoi a făcut o avere ca inventator al serialelor de tip soap opera, mi-a spus odată: „Toți clienții mei sunt niște *porci*... Poate că la început ai altă părere, dar până la urmă o să ajungi la aceeași concluzie."

Nu asta a fost și experiența mea. Am întâlnit și o mulțime de porci, și am renunțat la contractele cu ei. Dar, cu câteva mărunte excepții, mi-am iubit clienții. Dacă nu aș fi devenit omul lui de publicitate, nu aș fi ajuns să mă împrietenesc cu Ted Moscoso, marea personalitate portoricană care a devenit ambasadorul Americii în Venezuela și apoi coordonator al Alianței pentru Progres*.

Dacă nu aș fi obținut contul Steuben Glass, nu m-aș fi împrietenit cu Arthur Houghton. A fost o zi importantă pentru mine atunci când mi-am dat seama că-l am drept client pe susținătorul cel mai important al artiștilor contemporani, o autoritate în materie de cărți rare și cel mai plin de imaginație filantrop.

* Program de ajutorare a Americii Latine inițiat de președintele John F. Kennedy în 1961 (n. tr.).

Lista de clienți care mi-au devenit prieteni dragi este lungă. Ellerton Jetté de la Hathaway mi-a îmbogățit viața atunci când m-a introdus în consiliul director al Colegiului Colby. Sir Colin Anderson de la P&O-Orient Lines este expert în egală măsură în dansul scoțian și în broderie. Comandantul Whitehead*, de la Schweppes, a început prin a-mi fi client, pentru ca apoi să-mi devină unul dintre prietenii cei mai apropiați. Am navigat și am naufragiat împreună, iar soțiile noastre se consolează reciproc întrecându-se în observații asupra deșertăciunilor soților.

Helena Rubinstein m-a fascinat dintotdeauna. Această frumusețe poloneză și-a început cariera în Australia în secolul al XIX-lea; la numai 18 ani, făcea un profit de 30.000 de lire sterline. Pe când m-a descoperit pe mine devenise o femeie foarte influentă, deținând controlul asupra unor companii din întreaga lume. În birou îți inspiră groază, dar de fapt are un simț al umorului irezistibil. De atâtea ori am văzut-o în mijlocul unor întruniri foarte plicticoase cum râdea în hohote, cu lacrimile șiroindu-i pe obraji. Este o prietenă minunată, veselă și generoasă.

Alt lucru pe care îl admir la doamna Rubinstein este lipsa ei de ostentație; arată așa cum și este, nu are nevoie de nimic ieșit din comun. Exact ceea ce a surprins și Graham Sutherland în portretul său.

* Edward Whitehead (1908–1978), veteran din cel de-al Doilea Război Mondial și figură pitorească de gentleman britanic stilat, a fost vedeta reclamelor Schweppes din anii '60, atât în printuri, cât și în spoturile TV, contul fiind în acea perioadă deținut de Ogilvy & Mather. La un moment dat, Comandantul Whitehead a fost numit chiar președinte al Schweppes U.S.A. (n. tr.).

Unele agenții se aliniază la moda de a face totul prin comitete. Se laudă mereu cu „munca de echipă" și acordă o prea mică importanță muncii individuale. Dar nici o *echipă* nu poate scrie o reclamă, și am mari îndoieli că ar exista măcar o singură agenție importantă care să nu fie emanația unei personalități unice.

Uneori clienții mă întreabă ce s-ar alege de agenția mea dacă ar da o mașină peste mine. S-ar schimba. Atunci când senatorul Benton și guvernatorul Bowles și-au părăsit agenția*, aceasta s-a schimbat – în bine. J. Walter Thompson a supraviețuit plecării domnului Thompson. McCann-Erickson a dat lovitura după ce Harry McCann s-a retras. Nici măcar retragerea lui Raymond Rubicam, care a fost probabil cel mai bun șef de agenție din toate timpurile, nu a dus la declinul agenției Young & Rubicam.

La fel ca o moașă, îmi câștig traiul aducând pe lume copii, cu singura diferență că la mine copiii sunt campaniile publicitare. O dată sau de două ori pe săptămână merg în ceea noi numim *delivery room*** și prezidez ceea ce se cheamă o Prezentare. Aceste ceremonii impunătoare sunt urmărite de șase-șapte dintre angajații mei și de figuri importante din echipa clientului. Atmosfera este electrică. Clientul știe că urmează să fie întrebat dacă aprobă sau nu o campanie care va costa milioane. Agenția a investit mult timp și mulți bani în pregătirea ofertei.

La agenția mea se fac repetiții ale prezentării înaintea unei comisii de planificare formate din

* Benton & Bowles (B&B), agenție newyorkeză înființată în 1929 de William Benton și Chester Bowles (n. tr.).

** Joc de cuvinte intraductibil în original: *delivery room* înseamnă atât sală de nașteri, cât și sală de prezentări (n. tr.).

angajații noștri seniori. Ei sunt cei mai aspri critici, cu mult mai duri decât cei mai mofturoși clienți, iar criticile lor sunt exprimate fără ocolișuri. Atunci când o campanie a trecut de analiza lor, înseamnă că va avea succes.

Dar, oricât de bine documentată ar fi prezentarea noastră, oricât de meticuloși vor fi fost planificatorii noștri în evaluarea realităților pieței, oricât de strălucit și-ar face treaba copywriterii pe care îi avem, la prezentare se pot petrece lucruri îngrozitoare. Dacă e dimineața prea devreme, clientul poate fi mahmur. Odată am făcut greșeala de a-i prezenta o campanie nouă lui Sam Bronfman, de la Seagram, după prânz. Pur și simplu a adormit în timpul prezentării, apoi s-a trezit cu o dispoziție atât de proastă, că a refuzat campania la care lucrasem luni de zile.

Lui Bronfman nu îi plăcea convenția, respectată de multe agenții, de a folosi mai mulți vorbitori în cadrul prezentării. Nici mie nu îmi plăcea. Când e un singur prezentator, te poți concentra mai bine pe mesaj. El trebuie să fie un avocat foarte convingător al ideilor sale și trebuie să fie foarte bine informat pentru a face față oricăror întrebări de la sfârșitul expunerii.

Am mai multe prezentări decât majoritatea șefilor de agenții, în primul rând fiindcă îmi place să fac pe avocatul și în al doilea rând fiindcă eu cred că nu există modalitate mai bună de a-i demonstra clientului că șeful agenției se implică personal în afacerile sale. Mă întreb dacă există vreun avocat pledant care să piardă la fel de multe nopți ca mine pentru prezentările care se înșiră una după alta cu o regularitate neîndurătoare.

Merită să muncești până la epuizare pentru pregătirea planurilor pe care le vei prezenta clienților.

Acestea trebuie să fie concepute cu maximă luciditate și cu cât mai puține locuri comune. Trebuie să fie împânzite de adevăruri irefutabile.

Dar există și clienți cărora nu le place ca agenția să le prezinte reclamele în contextul unui plan bine documentat. Ei preferă să vadă macheta reclamei în vid, ca și cum ar alege tablouri pentru o expoziție. Sir Frederic Hooper de la Schweppes aparține acestei școli. Prima dată când i-am prezentat un plan de marketing, s-a plictisit repede. Se aștepta la o jumătate de oră de critică literară și a descoperit că trebuie să urmărească o listă plictisitoare cu probleme de marketing. La pagina 19 din prezentarea mea, când am ajuns la niște statistici care contraziceau una dintre presupunerile sale de bază, mi-a spus: „Ogilvy, maniera dumitale de a face publicitate pe bază de statistici este pur și simplu *copilărească*."

Mă întreb ce efect ar fi avut un asemenea compliment asupra statisticienilor care au conceput planul. Dar am rămas la armele mele obișnuite, iar cinci ani mai târziu sir Frederic mi-a acordat o reparație morală atunci când m-a invitat să țin un discurs la un congres de publicitate pe care îl prezida. Mi-a sugerat să pornesc de la o concluzie la care ajunsese recent: „În cele din urmă, clienții le sunt recunoscători oamenilor de publicitate care le spun adevărul." La acea oră Schweppes avea vânzări în SUA cu 517% mai mari. Ne-am înțeles foarte bine din acel moment.

Alt client care nu voia să i se încarce mintea cu prea multe cifre mi s-a plâns pe un ton cât se poate de serios: „David, problema cu agenția ta este că ai prea mulți angajați cu minți obiective."

Cel mai bun instrument inventat vreodată pentru a explica planuri complicate în fața unor comitete este

flip chartul, de pe care prezentatorul citește cu voce tare. Efectul este de a fixa atenția tuturor celor de față asupra a ceea ce spui... Am și aici câteva sfaturi de dat. Sună banal, dar poate fi crucial pentru succesul prezentării: *în timp ce citești cu voce tare, nu te îndepărta de textul tipărit nici măcar cu un cuvânt...* Ideea este de a asalta audiența simultan pe calea văzului și pe cea a auzului. Dacă vor vedea un șir de cuvinte și vor auzi alt șir, vor avea o senzație de confuzie și vor deveni neatenți.

Chiar și acum am un trac teribil înaintea fiecărei prezentări. Mă tem mai ales de impactul pe care l-ar putea avea accentul meu britanic.

Cum să aibă un om de afaceri american încredere în capacitatea unui străin de a influența comportamentul unor gospodine americane? Eu știu prea bine că anii petrecuți cu Gallup la Princeton mi-au oferit o cunoaștere mai profundă a obiceiurilor și mentalității consumatorului american decât ar putea avea copywriterii americani din tată-n fiu, și întotdeauna am sperat că lucrul acesta va deveni evident în fiecare prezentare pe care o fac. De aceea, încep cu axiome pe care nimeni nu ar putea să le contrazică. Pe măsură ce audiența se obișnuiește cu accentul meu, mă lansez în susținerea unor idei mai controversate.

Prima dată când i-am permis unui angajat de-al meu să prezinte o campanie în fața unui client, am știut că prezența mea la întâlnire l-ar tensiona. Așa că m-am ascuns într-o cameră de alături și i-am urmărit prezentarea printr-o gaură în perete. Numele său era Garret Lydecker, și s-a comportat mai bine decât am făcut-o eu vreodată.

În prezent, am câțiva parteneri care sunt prezentatori de mâna întâi, și nu mai ezit să asist la

prezentările lor. Au învățat să-și păstreze stăpânirea de sine chiar și atunci când îi hărțuiesc cu întrebări. În discuțiile care urmează ajungem la o poziție care nu era inițial nici cea a clientului, nici cea a agenției. Astfel dobândim un sentiment de camaraderie, transgresând linia imaginară care desparte de obicei agenția de client la masa de tratative.

În unele agenții, account executivilor li se permite să facă pe șefii în fața oamenilor de creație. Asta face o impresie bună anumitor clienți, care cred astfel că reclamele lor sunt mai sigure în mâinile unor „oameni de afaceri". Dar se creează o atmosferă care îi inhibă pe copywriteri, iar clientul se alege cu reclame de mâna a doua. În alte agenții, account executivii sunt ca niște chelneri care duc tava de la copywriteri la clienți. Li se interzice strict să accepte fie și cea mai mică modificare pe care o propune clientul înainte să ceară acordul conducerii. Întrucât nu au autoritatea să-și exercite capacitatea de discernământ, sfârșesc prin a fi niște simpli comisionari.

Amândouă sistemele mi se par rele... Am copywriteri capabili, care lucrează în tandem cu account executivi la fel de capabili, împuterniciți să negocieze cu clienții. Account executivii sunt suficient de maturi ca să se ocupe de fiecare etapă legată de contul lor fără să încalce autonomia copywriterului. Este un echilibru delicat, și cunosc o singură altă agenție care a fost vreodată în stare de așa ceva.

Planurile de marketing produse de agenția noastră sunt azi mai profesioniste, mai obiective și mai bine documentate decât cele pe care le făceam în zilele de început. Dar unele sunt scrise într-un jargon profesional care mă irită – marjă, în mod semnificativ,

a contracara, a maximiza și așa mai departe. Când eram copil eram obligat să învăț douăsprezece versete din Biblie pe de rost înainte de micul dejun în fiecare dimineață – și citesc în latină de la nouă ani. Însă la Oxford am fost influențat de profesorii care respingeau stilul german al universitarilor scorțoși, lipsiți de umor și de necitit. Am fost învățat să-i admir nu pe Mommsen, ci pe Gibbon, Macaulay și Trevelyan, care scriau ca să fie citiți. Acest gen de formare nu constituie un bun antrenament pentru citirea documentelor atât de pompoase cu care am de-a face acum. Oamenilor de afaceri americani nu le spune nimeni că este un păcat să-ți *plictisești* semenii.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

IV. Cum să fii un bun client

Una dintre cele mai mari companii din lume a angajat recent o ilustră firmă de consultanță de management pentru a studia relația dintre publicitatea companiei și profituri. Statisticianul care a făcut studiul a căzut într-o capcană foarte des întâlnită: a pornit de la presupunerea că singura variabilă semnificativă era *suma de bani* cheltuită pe publicitate în fiecare an. Nu era conștient că un milion de dolari dați pe reclame bune pot să aducă vânzări mai mari decât zece milioane dați pe publicitate ineficientă.

Firmele care-și fac reclamă prin poștă au descoperit că o simplă schimbare de titlu poate să crească vânzările de zece ori; eu însumi am văzut reclame televizate care generau vânzări de cinci ori mai mari decât alte reclame concepute de aceeași persoană.

Știu un producător de bere care vinde mai mult unor oameni care nu i-au văzut reclamele niciodată decât celor care-i văd reclamele în fiecare săptămână. Reclamele proaste pot dăuna mai mult decât dacă nu ai avea reclame deloc.

Uneori, responsabilitatea pentru asemenea catastrofe este a agenției, dar cel mai adesea vina aparține doar clientului. Clienții au reclamele pe care le merită. Am lucrat pentru 96 de clienți și am avut ocazia unică de a face comparații între atitudinile și procedeele lor.

Unii se descurcă atât de prost, încât nu există agenție care să le poată face publicitate bună. Unii se descurcă așa de bine, că nu există agenție care să nu fie în stare să le facă o bună reclamă.

În acest capitol o să expun cincisprezece reguli pe care le-aș respecta în relația mea cu o agenție dacă aș fi client. Ele sunt gândite pentru a obține cele mai bune servicii.

(1) *Ajută-ți agenția să lucreze fără teamă.*

Cele mai multe agenții lucrează de obicei cu frică. Asta în parte din cauză că mulți dintre cei care gravitează în jurul activității unei agenții sunt firi nesigure, iar în parte din cauză că mulți clienți lasă să se înțeleagă cât se poate de clar că sunt mereu în căutarea unei noi agenții. Oamenii înspăimântați nu pot produce reclame bune.

După ce am renunțat la contul Rolls-Royce, m-am autoinvitat într-o vizită la Ford Motor Company, „să ne cunoaștem". Spre respectul meu etern, directorul de publicitate de la Ford nu a vrut să mă primească. Mi-a spus: „Detroit e un oraș mic. Dacă veniți să mă vizitați, o să fiți văzut. Agențiile care lucrează pentru noi o să audă și s-ar putea să intre în panică. Nu vreau să le alarmez."

Dacă aș fi client, aș face tot ce-mi stă în putință să-mi liniștesc agenția; la limită, chiar i-aș oferi contracte pe termen lung.

Prietenul meu Clarence Eldridge a lucrat în ambele tabere. După ce s-a afirmat ca președinte al comitetului de planificare de la Young & Rubicam, a trecut la General Foods pe postul de vicepreședinte de marketing, iar mai târziu vicepreședinte senior la Campbell Soup Company. Acest bun cunoscător al relațiilor

dintre clienți și agenții a ajuns la concluzia că „există un singur cuvânt care caracterizează o relație ideală: PERMANENȚA. Dar acest ideal, pentru a fi atins, trebuie să fie prezent în mintea ambelor părți încă de la început. Trebuie să fie deliberat și construit conștient ca atribut al relației dintre client și agenție."

Arthur Page i-a angajat pe cei de la N.W. Ayer ca agenție de publicitate pentru American Telephone & Telegraph. Din când în când era nemulțumit de serviciile lor, însă, în loc să-i concedieze, cum ar fi făcut majoritatea clienților, îl convoca pe șeful de la Ayer și-i cerea să pună ordine în lucruri. Ca rezultat, reclamele pentru AT&T nu au avut de suportat șocurile care apar în urma schimbărilor de agenție. Un om de la Ayer, George Cecil, a scris reclamele pentru AT&T vreo treizeci de ani și a reușit să construiască o imagine atât de favorabilă, încât a făcut ca această companie monopolistă să fie populară într-o țară care nu suportă monopolurile. Arthur Page a fost un client înțelept.

Agențiile de publicitate sunt numai bune când se caută țapi ispășitori. Este mai ușor să concediezi agenția de publicitate decât să admiți în fața propriilor acționari că e ceva în neregulă cu produsul sau cu managementul. Oricum, înainte să-ți concediezi agenția, pune-ți următoarele întrebări:

A) Procter & Gamble și General Foods obțin servicii foarte bune de la agențiile lor, dar nu au concediat niciodată o agenție. Oare de ce?

B) Numirea altei agenții îți va rezolva problemele, sau doar le vei ascunde sub preș în felul ăsta? Care sunt *rădăcinile* problemelor tale?

C) Nu cumva produsul tău este învechit în comparație cu cel al concurenței?

D) Nu cumva mesajul publicitar pentru care îți acuzi agenția a fost impus de tine?

E) Îi ții sub teroare pe cei de la agenția cu care lucrezi?

F) Nu cumva directorul tău de publicitate ar nega meritele *oricărei* agenții?

G) Ce părere ai despre faptul că unul dintre concurenții tăi ar putea să moștenească secretele pe care agenția ta le-a obținut pe când era în serviciul tău?

H) Îți dai seama că o schimbare de agenție ți-ar putea da peste cap operațiunile de marketing timp de un an sau chiar mai mult?

I) Ai fost sincer în relația ta cu șeful agenției? Dacă i-ai vorbi despre nemulțumirile tale, s-ar putea să pună în mișcare niște resurse pe care nu le-ai găsi într-o nouă agenție.

J) Ți-ai pus problema că, dacă renunți la o agenție, în urma deciziei tale majoritatea celor care lucrează la contul tău își vor pierde locurile de muncă? Nu există nici o modalitate de a evita o asemenea tragedie umană?

De mai multe ori am sfătuit companiile care voiau să ne angajeze să stea acolo unde erau. De exemplu, atunci când șeful de la Hallmark Cards și-a trimis emisarii să-mi sondeze intențiile, le-am spus: „Agenția voastră actuală a contribuit mult la prosperitatea de care vă bucurați acum. Ar fi un act de ingratitudine crasă să încheiați contract cu altă agenție. Spuneți-le deschis ce vă nemulțumește la serviciile lor. Sunt sigur că o să remedieze problema. Rămâneți cu cine lucrați acum." Cei de la Hallmark mi-au ascultat sfatul.

Atunci când un producător de conserve m-a invitat la o solicitare de cont, i-am spus: „Agenția dumneavoastră vă aduce servicii extraordinare, în condiții grele, pe care le cunoaște toată lumea. Din întâmplare,

știu că ei pierd bani cu contul dumneavoastră. În loc să-i concediați, dați-le cât merită."

Unul dintre executivii tineri de la fabrica de conserve mi-a spus: „Domnule Ogilvy, e cel mai insolent lucru pe care l-am auzit vreodată de la cineva." Dar colegii săi au decis că am dreptate.

Atunci când Glass Container Manufacturers Institute ne-a cerut să intrăm în competiție pentru contul lor, i-am îndemnat să rămână cu Kenyon & Eckhardt, care le făceau o publicitate excelentă. Mi-au ignorat sfatul.

(2) *Alege agenția potrivită încă de la început.*

Dacă tot dai pe publicitate sume mari din banii acționarilor, iar profiturile depind de eficiența acestei publicități, este datoria ta să faci toate eforturile pentru a găsi agenția cea mai bună.

Amatorii rezolvă această problemă ademenind un număr de agenții să intre în pitch-uri neremunerate. Agențiile care câștigă asemenea competiții sunt cele care își folosesc oamenii cei mai buni pentru solicitarea conturilor noi; pe clienții existenți îi pasează oamenilor de categoria a doua. Dacă aș fi în postura de client, aș căuta o agenție care nu are departament special pentru vânarea de noi conturi. Cele mai bune agenții nu au nevoie de așa ceva; ele primesc toate contractele de care au nevoie fără să pregătească vreun pitch.

Un mod inteligent de a căuta o agenție este să ai un director de publicitate suficient de bine informat cu privire la ce se întâmplă în lumea publicității ca să te poți baza pe judecata sa. Cere-i să-ți arate niște reclame reprezentative de la trei sau patru agenții despre care crede că ar fi cele mai potrivite pentru cont. Apoi sună-i pe câțiva dintre clienții agențiilor respective.

Ar putea fi foarte relevant atunci când suni la companii precum Procter & Gamble, Lever, Colgate, General Foods și Bristol-Myers, care folosesc *mai multe* agenții; ei îți pot oferi o analiză comparativă a majorității agențiilor de top.

Invită-l apoi pe directorul executiv din fiecare agenție care te interesează, împreună cu alți doi dintre oamenii săi importanți, să cineze la tine acasă. Așteaptă până-și dau drumul la limbă. Descoperă dacă sunt discreți în legătură cu secretele clienților lor. Vezi dacă au coloană vertebrală cât să nu fie de acord când spui ceva stupid. Observă relațiile care se stabilesc între ei; sunt colegi buni, sau se comportă ca niște politicieni certăreți aflați în campanie electorală? Îți promit rezultate evident exagerate? Îți dau senzația de vulcan stins, sau sunt încă activi? Sunt buni ascultători? Sunt onești din punct de vedere intelectual?

Mai important decât orice, află dacă *îți plac*; relația dintre client și agenție trebuie să fie foarte intimă; s-ar putea transforma într-un coșmar dacă nu există nici un fel de simpatie personală la mijloc.

Nu face greșeala să-ți închipui despre contul tău că va fi neglijat într-o mare agenție. Tinerii care se chinuie la munca de jos într-o mare agenție sunt de multe ori mai capabili și mai harnici decât nababii din vârful ierarhiei. Pe de altă parte, nu porni de la presupunerea că o agenție mare poate să-ți ofere servicii mai bune decât o agenție mică. Numărul de oameni mobilizați să se ocupe de contul tău va fi cam același peste tot – vreo nouă oameni pentru fiecare milion pe care îl cheltui.

(3) *Informează-ți agenția cât poți de complet.*

Cu cât o agenție știe mai multe despre compania ta și despre produsul pe care îl vinzi, cu atât va realiza

lucruri mai bune. Atunci când General Foods ne-a angajat să facem reclamă pentru Maxwell House Coffee, și-au asumat sarcina de a ne învăța totul despre afacerile cu cafea. Zile la rând am stat pe capul experților lor, ascultând lecții despre cafeaua verde, amestecuri, prăjire, prețuri și subtilitățile acestei industrii.

Unii directori de publicitate sunt prea leneși sau prea ignoranți ca să-și informeze agențiile cum trebuie. În asemenea cazuri trebuie să facem săpături ca să aflăm pe cont propriu cum stau lucrurile. Efectul este că prima campanie întârzie atât de mult, că-i demoralizează pe toți cei implicați.

(4) *Nu intra în concurență cu agenția ta în ceea ce privește creativitatea.*

De ce să ții câine și să păzești singur gardul?

Pe oamenii creativi îi sufocă să-i ții pe banca de rezervă; o faci pe riscul tău. Convinge-l pe directorul tău de publicitate să priceapă cât se poate de clar că responsabilitatea creării campaniei îi aparține nu lui, ci agenției, căreia n-are de ce să-i dilueze responsabilitatea.

Atunci când Ellerton Jetté ne-a oferit contul Hathaway, ne-a spus: „Suntem pe cale să începem să ne promovăm produsele. Contul nostru va fi mai mic de 30.000 de dolari pe an. Dacă îl luați, vă promit ceva: nu voi schimba nici un cuvânt din textele dumneavoastră."

Așa că am luat contul Hathaway, iar domnul Jetté s-a ținut de cuvânt. Nu a schimbat niciodată nici un cuvânt din reclamele noastre. Ne-a însărcinat cu responsabilitatea *totală* a publicității pentru firma sa. Dacă publicitatea ar fi dat greș, eu aș fi fost de vină. Dar *nu* a dat greș. Nici o marcă de nivel național nu a mai fost construită vreodată cu un buget atât de mic.

(5) *Răsfață găina care-ți face ouăle de aur.*

Poate că operațiunea cea mai importantă care cade în sarcina unei agenții este aceea de a pregăti o campanie pentru un produs care încă nu a ieșit din laborator. În acest caz e nevoie să creăm o imagine de la zero.

În timp ce scriu aceste rânduri sunt angajat exact într-o asemenea operațiune. A fost nevoie de efortul a mai mult de o sută de cercetători, timp de doi ani, ca să se pună la punct modul de fabricare a produsului în cauză; mi s-au dat 30 de zile să-i conturez personalitatea și să-i planific lansarea. Dacă îmi fac bine treaba, voi contribui la succesul produsului la fel de mult ca acei oameni de știință.

O asemenea treabă nu e pentru începători. E nevoie de o imaginație vie, temperată însă de experiența în domeniul marketingului; de cunoaștere a tehnicilor de cercetare care trebuie folosite pentru a selecta numele, ambalajul și promisiunile de vânzare; de a anticipa ce se va întâmpla în momentul în care concurența va lansa exact același produs; și, nu în ultimul rând, de geniu în conceperea reclamelor de lansare. Mă-ndoiesc că există mai mut de zece oameni în Statele Unite care să aibă temperamentul și experiența necesare pentru a se achita cum trebuie de o asemenea sarcină; iar majoritatea clienților se așteaptă ca operațiunea să fie făcută pe spezele agenției. Dacă ar investi în activitatea creativă legată de lansarea unui nou produs jumătate din bugetul de dezvoltare pe partea tehnică, n-ar mai avea parte de atâtea eșecuri.

(6) *Nu implica prea multe niveluri ale companiei tale în publicitate.*

Cunosc o firmă care își pune agențiile să ceară aprobări pentru campanie de la cinci niveluri,

fiecare nivel având drept de veto și dreptul de a aduce modificări.

Acesta e un lucru cu consecințe grave. Poate să determine scurgeri de informații. Face ca oameni capabili să-și piardă vremea cu întâlniri inutile. Complică simplitatea pură a materialelor inițiale. Și, mai rău ca orice, otrăvește atmosfera cu „politica muncii creative". Copywriterii învață să culeagă voturi căutând în coarne vreo zece executivi diferiți. Atunci când un copywriter ajunge politician, se încadrează în profilul schițat de John Webster: „Un politician îl imită pe diavol, în felul cum diavolul, când se apropie cu voință de stricăciune, stă întors cu spatele către tine, ca să nu i se vadă chipul" (*The White Devil*, c. 1608).

Mare parte din mesajele publicitare bramburite de la televizor sunt opera unor comitete. Comitetele pot să critice reclame, dar ar trebui să le fie interzis să le creeze.

Majoritatea campaniilor care au adus faimă și bani unor mărci au avut la bază colaborarea a două persoane – un copywriter sigur pe el, muncind pe rupte, și un client capabil să inspire. Un asemenea parteneriat a fost cel dintre Gordon Seagrove și Jerry Lambert, care au construit împreună marca Listerine. Așa a fost și parteneriatul dintre mine și Ted Moscoso în cazul publicității pentru Puerto Rico.

Atunci când cei de la Seagram ne-au angajat ca să facem reclamă la vinurile Christian Brothers, m-au avertizat că reclamele vor trebui să-i placă nu doar directorului firmei, Sam Bronfman, dar și fratelui pivnicer și celorlalți călugări de la mănăstirea Christian Brothers din Napa Valley. Pe când eram la școală, mi-a plăcut mult povestirea lui Daudet despre Père Gauchet, călugărul care a devenit alcoolic experimentând în

căutarea vinului perfect. Am decis, de aceea, să-l fac pe fratele pivnicer eroul campaniei noastre.

Seagram a aprobat ideea mea, iar fratele pivnicer nu a avut nimic de obiectat la ideea de a-și asuma rolul unui Comandant Whitehead ecleziastic. Dar s-a simțit obligat să trimită pentru aprobare reclamele noastre către mai-marele ordinului său, la Roma, iar acea eminență divină a răspuns cu un veto în limba latină. La puțin timp după aceea unul dintre cardinalii americani a intervenit și mi s-a cerut să pregătesc o campanie „fără impact". Acest ordin neobișnuit m-a dezumflat de tot, și bineînțeles că am înaintat o *nunc dimittis**. Clienții cu mai multe capete, aidoma Hidrei, prezintă probleme insolubile.

(7) *Asigură-te că și agenția obține profit.*

Contul tău se află într-o competiție cu celelalte conturi pe care le are agenția. Dacă e neprofitabil, este puțin probabil ca managerii agenției să trimită cei mai buni oameni să lucreze la el. Mai devreme sau mai târziu vor căuta un cont mai profitabil cu care să-l înlocuiască pe al tău.

A devenit tot mai dificil pentru agenții să facă profit. La fiecare sută de dolari cheltuită de agenții pentru clienții lor, acestea fac în prezent un profit de 34 de cenți. La o asemenea rată de câștig, vânatul aproape că nu-și mai merită glonțul.

Experiența m-a învățat un lucru: clienții obțin cele mai bune rezultate atunci când plătesc agențiilor o sumă forfetară. Sistemul tradițional al comisionului de 15% este un anacronism, mai ales în raport cu

* Aluzie la Luca 2:29: „Acum slobozește în pace pe robul Tău, Stăpâne, după cuvântul Tău" (n. tr.).

conturile de „pachete" de produse, unde se așteaptă ca agenția să ofere sfaturi obiective cu privire la împărțirea cheltuielilor între reclamele pentru care se poate percepe comision și cele pentru care nu se poate. Este nerealist să te aștepți ca agenția să fie imparțială atunci când interesul ei legitim stă în întregime în creșterea rolului publicității cu comision.

Mi se pare că relația dintre client și agenție este satisfăcătoare atunci când onorariul agenției nu depinde de câți bani poate fi convins clientul să cheltuie cu publicitatea. Prefer să fiu în postura de a-mi sfătui clienții să cheltuie mai mult fără ca ei să se îndoiască de motivele mele. Și-mi place să fiu în poziția de a-mi sfătui clienții să cheltuie *mai puțin* fără să-mi atrag ura propriilor acționari.

Nu mi-e teamă de un război al prețurilor între agenții. O perioadă de concurență pe prețuri întărește agențiile bune și le falimentează pe cele slabe. Standardele de performanță ale agențiilor ar crește. Agențiile bune ar trebui să fie plătite mai bine decât cele slabe.

Anunțul potrivit căruia Ogilvy, Benson & Mather este pregătită să se ocupe de conturi pe baza unui onorariu forfetar a fost primit cu aprobare de mulți oameni înțelepți din afara industriei de publicitate. Directorul de la McKinsey & Company a scris: „Anunțul dumneavoastră, care atacă în mod public o metodă de retribuire depășită, este îndrăzneț și bine-venit." Clarence Eldridge a scris: „Trebuie să vă aducem mulțumiri publice pentru curajul de a o rupe cu tradiția și de a aborda problema retribuirii în mod logic și realist. Asistăm la un eveniment important."

Dar trecerea mea la sistemul de onorariu forfetar a fost atât de nepopulară printre colegii din publicitate, încât aproape că ne-a adus excomunicarea din

Asociația Americană a Agențiilor de Publicitate, în al cărei consiliu mă aflam la vremea aceea.

Timp de treizeci de ani, această augustă societate a reușit să mențină comisionul de agenție la 15%, dar respectarea acestei convenții nu depindea de calitatea de membru al asociației. În 1956, guvernul Statelor Unite a intervenit pentru a interzice obligativitatea ei, dar tradiția a rămas. Orice om de publicitate care o respingea era considerat un nemernic.

Eu prevăd că opinia celor de pe Madison Avenue se va schimba. Mă aștept ca lumea să-și aducă aminte de mine ca de un eretic care a stat la originea construirii unui adevărat statut profesional al oamenilor de publicitate.

(8) *Nu te târgui cu agenția.*

Dacă le permiți unor angajați meschini să stea la tocmeală cu agenția pe fiecare factură în parte, faci o mare greșeală.

Dacă, de exemplu, ești zgârcit când vine vorba de bugetul pentru cercetare, pur și simplu n-o să ai *suficientă* cercetare. Agenția va fi obligată să joace legată la ochi. Prețul ar putea fi, în cele din urmă, însăși compania ta.

Dacă, pe de altă parte, te oferi să plătești pentru testarea reclamelor și pentru toate celelalte mecanisme de cercetare, îi vei da agenției posibilitatea financiară de a experimenta în căutarea unei publicități cât mai eficiente.

Nu te aștepta ca agenția ta să plătească pentru toate puțurile seci în care a forat în numele tău. Dacă, de exemplu, se produce o reclamă televizată care nu merge la fel de bine cum promitea storyboardul, cere-le să încerce din nou, *pe cheltuiala ta*. Televiziunea

este un mediu de o dificultate infernală. Încă nu am văzut o reclamă televizată care să mă satisfacă, dar nici nu-mi permit să scot 10.000 de dolari din buzunar ca să refac una.

Atunci când am terminat prima noastră reclamă televizată pentru tabletele de detergent Vim, un om înțelept de la Lever Brothers mi-a spus: „Aveți idee cum am putea să îmbunătățim reclama asta?"

Am recunoscut că îmi trec prin minte vreo 19 modalități. „Păi am de gând să cheltui patru milioane pentru difuzarea acestei reclame, mi-a zis. Vreau să aibă un impact puternic. Faceți-o din nou și vom plăti." Cei mai mulți clienți ar fi insistat ca agenția să plătească pentru refacerea ei, atitudine care încurajează agențiile să-și ascundă nemulțumirea față de propriile cârpeli.

Atunci când Arthur Houghton ne-a cerut să facem reclama pentru Steuben, mi-a dat o directivă cum nu se poate mai limpede: „Facem cea mai bună sticlă din lume. Treaba voastră e să faceți cea mai bună reclamă."

I-am răspuns: „Să faci o sticlă perfectă e foarte dificil. Chiar și meseriașii de la Steuben fac din când în când piese imperfecte. Inspectorii dumneavoastră le casează. Să faci reclame perfecte e la fel de dificil."

Șase săptămâni mai târziu i-am arătat probele de tipar pentru prima noastră reclamă la Steuben. Era în culori, dar plăcile, care costau 1.200 de dolari, erau imperfecte. Fără să stea pe gânduri, Arthur a fost de acord să le aruncăm și să facem un nou set. Pentru asemenea clienți este imposibil să faci muncă de mântuială.

(9) *Fii sincer și încurajează sinceritatea.*

Dacă tu crezi că agenția ta are rezultate proaste, dacă ți se pare slabă o anumită reclamă, nu te ascunde

după deget. Spune liber ce crezi, tare și clar. Pot apărea consecințe dezastruoase atunci când un client pășește ca pe ouă în relațiile curente cu agenția sa.

Nu sugerez că ar trebui să treci la amenințări. Să nu spui niciodată „ești un țărănoi incompetent și o să-mi găsesc altă agenție dacă până mâine nu-mi vii cu o reclamă ca lumea". O asemenea brutalitate nu va reuși decât să paralizeze trupele. Este mai bine să spui: „Ceea ce mi-ați arătat nu este la înălțimea standardelor dumneavoastră. Vă rog să mai încercați o dată." În același timp ar trebui să explici exact ce ți se pare inadecvat în legătură cu reclama; nu îi lăsa pe cei din agenție să bâjbâie.

Acest gen de sinceritate îi va încuraja pe oamenii din agenție să fie la fel de sinceri cu tine. Nici un fel de parteneriat nu poate să aibă rezultate bune fără sinceritate de ambele părți.

(10) *Fixează standarde înalte.*

Descurajează șuturile fără țintă. Explică-le limpede celor din agenție că dorești să marcheze, iar când se întâmplă așa ceva recurge la laude sincere.

Mulți clienți dau imediat vina pe agenție atunci când vânzările o iau la vale, dar sunt zgârciți cu laudele atunci când vânzările încep să crească. Atitudinea asta nu ajută la nimic.

Dar nici nu-ți lăsa agenția să se culce pe lauri. Îndeamn-o mereu să urce tot mai sus. Să zicem că se lucrează la o campanie bună pentru tine. A doua zi după ce ai aprobat-o, pune-i pe cei de la agenție să caute una încă și mai bună.

Imediat ce găsești o campanie care iese mai bine în teste decât campania la care se lucrează, treci la ea. Dar nu renunța la o campanie doar fiindcă te-ai

plictisit; gospodinele nu se uită la reclame la fel de des ca tine.

Cel mai bun lucru este să obții o campanie cu adevărat bună și apoi să o continui timp de mai mulți ani. Problema este *să găsești* o campanie cu adevărat bună. Ele nu cresc în copaci, după cum ai afla și singur dacă ai fi în locul meu și ar trebui să le produci.

(11) *Testează totul.*

Cel mai important cuvânt din vocabularul publicității este A TESTA. Dacă faci teste preliminare privind reacția consumatorilor la produsul tău și, de asemenea, reacțiile lor la reclamă, vei avea succes pe piață.

24 din 25 de produse noi nu trec niciodată de astfel de teste. Companiile care nu-și testează produsele sunt supuse unui risc enorm, acela de a vedea cum acestea devin un eșec la scară națională, în loc să aibă parte de un eșec mult mai economic și neobservat pe piețele de testare.

Testează-ți promisiunea de vânzare. Testează planul de media. Testează titlurile și ilustrațiile reclamelor. Testează dimensiunea mesajelor publicitare. Testează frecvența. Testează nivelul cheltuielilor. Testează reclamele TV. Nu te opri din testat, iar publicitatea ta nu va înceta să progreseze.

(12) *Grăbește-te.*

Majoritatea tinerilor din marile corporații se comportă de parcă profitul nu ar depinde de timp. Atunci când Jerry Lambert a înregistrat primul succes cu Listerine, a urgentat întregul proces de marketing împărțindu-l pe *luni*. În loc să rămână doar la planurile *anuale*, Lambert făcea evaluări ale publicității

și profiturilor sale în fiecare lună. Rezultatul a fost că a câștigat 25 de milioane de dolari în opt ani, de zece ori mai repede decât s-ar fi așteptat oricine. Pe vremea lui Jerry Lambert, la Lambert Pharmacal Company se trăia mult mai alert. Recomand tuturor firmelor care plătesc pentru publicitate să facă la fel.

(13) *Nu îți pierde vremea cu copiii-problemă.*

Majoritatea clienților și a agenților pierd prea mult timp încercând să aducă la viață produse care au probleme, în loc să se gândească cum să bată cât mai multă monedă pe succesul produselor care se vând. În publicitate, acesta este un semn al oamenilor curajoși – să privească în față realitatea testelor negative, să taie din pierderi și să meargă mai departe.

Nu e întotdeauna nevoie să se renunțe la produs. Uneori se pot obține profituri mari prin „muls". Foarte puțini oameni de marketing știu cum să mulgă mărcile pe moarte. E ca și cum ai juca o mână foarte slabă la whist.

Concentrează timp, creier și bani pe lucrurile *de succes*. Recunoaște succesul atunci când vine și dublează-i impactul prin publicitate. Premiază-i pe câștigători, abandonează-i pe cei învinși.

(14) *Tolerează geniul.*

Conan Doyle spunea că „mediocritatea nu cunoaște nimic superior sieși". Eu am observat că oamenii mediocri pot recunoaște geniul, îl detestă și se simt obligați să-l distrugă.

Sunt puțini oameni de geniu în agențiile de publicitate. Dar avem nevoie de toți cei pe care-i putem găsi. Aproape fără excepție, sunt oameni dezagreabili. Nu-i distruge. Ei sunt găina cu ouă de aur.

(15) *Nu cheltui prea puțin.*

Charlie Mortimer, director general și fost director de publicitate al companiei General Foods, spunea: „Calea cea mai sigură de a cheltui prea mult pe publicitate este să nu cheltuiești suficient de mult ca să iasă o treabă bine făcută. E ca și cum ai plăti un bilet pentru trei sferturi din drum; ai cheltuit ceva bani, dar nu ajungi la destinație."

Am ajuns să cred că nouă din zece bugete de publicitate sunt prea mici ca să-și atingă obiectivele. Dacă brandul tău generează mai puțin de două milioane de dolari pe an pentru publicitate, nu are sens să încerci să faci publicitate continuă la nivel național. Retrage-te în cochilia ta. Concentrează sumele de care dispui pe piețele cele mai profitabile sau limitează-ți publicitatea la o singură categorie de consumatori. Sau renunță complet la publicitate. Detest să recunosc asta, dar mai există și alte căi prin care poți face avere.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

v. Cum să construiești campanii eficiente

Atunci când copywriterii, art directorii și producătorii de televiziune ajung să lucreze în agenția noastră, sunt adunați într-o sală de conferințe, unde fac cunoștință cu lanterna mea magică: le spun cum să scrie titlurile și textele, cum să ilustreze o reclamă, cum să construiască reclame de televiziune și cum să selecteze promisiunea de vânzare fundamentală pe care să-și edifice campaniile. Regulile pe care le postulez nu reprezintă opiniile mele personale; ele sunt chintesența a ceea ce am învățat din cercetare.

Nou-veniții reacționează în mai multe feluri la prelegerea mea. Unii se simt bine și în siguranță sub comanda unui șef care pare să știe despre ce vorbește. Pe alții îi neliniștește perspectiva de a lucra după canoane atât de rigide.

„Nu cumva atâtea reguli și reglementări au ca rezultat reclame previzibile și plicticoase?" spun ei.

„Nu ni s-a întâmplat până acum", le răspund. Și continui predicându-le despre importanța disciplinei în artă. Shakespeare și-a scris sonetele conform unei discipline stricte, paisprezece versuri rimate, în pentametru iambic, trei catrene și un cuplet. Sunt plicticoase? Mozart și-a scris sonatele cu o la fel de rigidă disciplină – expoziție, dezvoltare și recapitulare. Și sunt plicticoase?

Acest argument îi dezarmează pe mai toți. Continui promițându-le că, dacă îmi vor urma principiile, vor ajunge în curând să producă reclame bune.

Ce este o reclamă bună? Există trei școli de gândire. Cinicii consideră că o reclamă bună este reclama pe care clientul o aprobă. Altă școală acceptă definiția dată de Raymond Rubicam: „O reclamă bună nu numai că vinde; ea va rămâne multă vreme și în mintea publicului, și în mintea oamenilor de publicitate drept *o operă admirabilă*...“ Am produs eu însumi destule asemenea reclame care au fost ținute de lumea publicității drept „opere admirabile“, dar eu, unul, aparțin celei de-a treia școli, care consideră că o bună reclamă vinde produsul *fără să atragă atenția către sine*. Ea trebuie să îndrepte atenția privitorului către produs. În loc să spună „ce reclamă inteligentă!“, privitorul va spune „nu am știut *asta* înainte. Ar trebui să încerc și eu produsul“.

Este datoria profesională a omului de publicitate să-și mascheze trucurile. Atunci când a vorbit Aeschines, publicul a spus: „Ce bine vorbește...“ Dar, când a venit rândul lui Demostene, oamenii au strigat: „Să pornim împotriva lui Filip!“ Eu sunt de partea lui Demostene.

Atunci când noii mei angajați șovăie în fața acestei severe definiții a bunei reclame, îi invit să se întoarcă la vechile lor întrupări și să se afunde în prostie și ignoranță.

Următorul pas pe care îl fac este să le spun că nu le voi permite să utilizeze cuvântul CREATIV pentru a descrie funcțiile pe care le îndeplinesc în agenția noastră. Cuvântul din ce în ce mai la modă CREATIVITATE nu se găsește în cele douăsprezece volume ale Dicționarului Oxford. Lui Leo Burnett acest cuvânt îi amintește

de ce spunea odată Bernard Berenson despre etrusci – și anume că singurul lucru pe care l-au adăugat artei grecilor a fost „originalitatea incompetenței". Fairfax Cone afirmă: „Aș vrea să scot din viața noastră cuvântul CREATIVITATE." Ed Cox crede că „nu există copywriteri creativi sau necreativi; doar copywriteri buni sau slabi". Rețineți că Burnett, Cone și Cox sunt printre cei mai „creativi" oameni din branșă. Cum ne descurcam oare în urmă cu douăzeci de ani, atunci când cuvântul „creativitate" nu apăruse în jargonul publicitar? Cu rușine recunosc că-l folosesc eu însumi uneori, ba chiar în cuprinsul acestor pagini.

În acest capitol îi voi spune cititorului ce ar vedea în lanterna mea magică în ziua în care ar veni să lucreze pentru Ogilvy, Benson & Mather. Cercetarea pe care se bazează ea are cinci surse principale:

Mai întâi, experiența firmelor care vând prin poștă. Acest corp de elită, reprezentat de maeștri precum Harry Scherman, de la Book-of-the-Month Club, Vic Schwab și John Caples, cunoaște mai multe despre *realitățile* publicității decât oricine altcineva. Oamenii aceștia sunt în postura de a putea să evalueze rezultatele publicității pe care o fac, fiindcă privirea nu le este obstrucționată de acele canale complexe de distribuție care fac imposibil pentru majoritatea companiilor să separe efectele publicității de cele ale altor factori care țin de marketing.

Firma care-și vinde produsele prin poștă nu are de-a face cu vânzători care să-i reducă sau mărească stocul, care să-i promoveze produsul sau să-l ascundă sub tejghea, ci se bazează exclusiv pe reclamele sale pentru a-și vinde marfa. Cel care vede reclama taie sau nu cuponul pentru comanda prin poștă. La câteva

zile după ce-i apare reclama, firma știe dacă o astfel de campanie este profitabilă.

Timp de 27 de ani mi-am îndreptat atenția asupra acestor firme și asupra reclamelor lor. În urma acestor observații am ajuns la câteva principii generale care pot fi aplicate, cred eu, la toate tipurile de publicitate.

A doua sursă importantă de informație în legătură cu ceea ce face ca anumite tehnici să aibă succes este experiența în domeniul magazinelor universale. În ziua de după lansarea unei reclame, ele știu volumul de vânzări pe care aceasta le generează. De aceea sunt atât de atent la practicile publicitare ale celor de la Sears Roebuck, cel mai informat retailer.

A treia sursă de informații pe care se bizuie lanterna mea magică este cercetarea făcută de Gallup, Starch, Clark-Hooper și Harold Rudolph asupra factorilor care-i determină pe oameni să *citească* mesajele publicitare, iar în cazul doctorului Gallup, cercetările asupra factorilor care-i determină pe oameni să-și *amintească* ceea ce citesc. În general, concluziile lor confirmă experiența companiilor care fac vânzări prin poștă.

Reacțiile consumatorului la mesajele publicitare din ziare și reviste sunt mai bine cunoscute decât reacțiile la reclamele televizate, fiindcă cercetări serioase în domeniul televiziunii – care reprezintă *a patra* mea sursă – nu s-au făcut decât de zece ani încoace. Oricum, George Gallup și alți cercetători au obținut un corpus de cunoștințe despre publicitatea televizată suficient de substanțial cât să nu depindem *în întregime* de fler. (În ceea ce privește publicitatea radio există foarte puține cercetări. Din cauza televiziunii, radioul a devenit inactual înainte ca vreun cercetător să afle cum poate fi utilizat științific, însă în ultima vreme a recuperat teren, astfel încât putem să-l descriem ca pe o

Cenușăreasă a mass media publicitare; este timpul să fie luat în serios de cercetători.)

Ultima mea sursă e mai puțin științifică. Mă inspir mult de la alții. Cel mai mult m-am inspirat de la predecesorii și concurenții mei. Am învățat mult studiind campaniile de succes ale lui Raymond Rubicam, Jim Young și George Cecil.

Iată, așadar, rețetele mele pentru a găti campanii publicitare care să umple casa de marcat – unsprezece porunci cărora trebuie să li te supui dacă lucrezi în agenția mea:

(1) *Ceea ce spui este mai important decât felul cum o spui.*

Odată ca niciodată, pe vremea când mergeam cu autobuzul pe Fifth Avenue, am auzit-o pe o gospodină cum îi spunea unei prietene: „Molly, draga mea, n-aș fi cumpărat marca asta nouă de săpun dacă nu și-ar fi cules reclama cu caractere Garamond de 10 puncte."

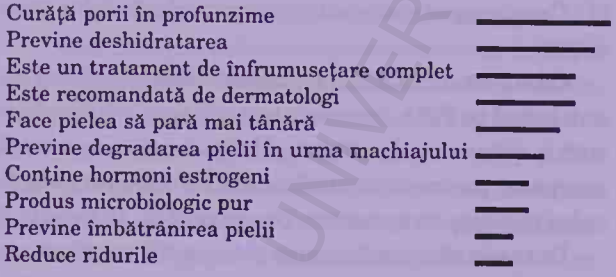
Doar n-o să credeți așa ceva! Ceea ce-i convinge cu adevărat pe consumatori să cumpere este *conținutul* reclamei, nu forma sa. Cel mai important lucru este să decizi ce ai de gând să spui despre produsul tău, ce beneficii o să promiți. Cu două sute de ani în urmă, Samuel Johnson a spus: „Promisiunile, promisiunile deșănțate sunt sufletul reclamei." Când a scos la licitație bunurile berăriei Anchor Brewery, a făcut următoarea promisiune: „Aici nu vindem butoaie și cazane, ci putința de a deveni bogat dincolo de orice închipuire."

Alegerea promisiunii de vânzare corecte este de o importanță vitală, astfel că niciodată nu trebuie să o faci pe ghicite. La Ogilvy, Benson & Mather folosim cinci tehnici de cercetare ca să aflăm care este cea mai bună.

Una dintre tehnici este distribuirea de serii de produse unui număr de consumatori aleşi după anumite criterii, fiecare serie având o altă promisiune pe pachet. Apoi comparăm procentajul de consumatori care au comandat din nou acelaşi produs.

Altă tehnică este aceea de a le prezenta consumatorilor nişte cartoane care conţin diferite promisiuni, cerându-le să o selecteze pe aceea care li se pare că i-ar putea convinge să cumpere produsul. Iată rezultatele unui asemenea test:

CREMĂ DE FAŢĂ



În urma acestui vot Helena Rubinstein a obţinut una dintre cele mai bine vândute creme de faţă. Am botezat-o împreună Deep Cleanser, introducând astfel promisiunea câştigătoare în numele produsului.

Altă tehnică stă în pregătirea unei serii de reclame, fiecare construită pe baza altei promisiuni. Apoi trimitem prin poştă reclamele unor eşantioane de consumatori şi numărăm câte comenzi a adunat fiecare promisiune.

O altă tehnică este aceea de a plasa perechi de reclame în aceeaşi poziţie şi în aceeaşi ediţie a unui ziar, cu posibilitatea de a comanda o mostră. Am folosit acest şiretlic pentru a selecta cea mai bună promisiune

pentru săpunul Dove. „Curăță și hidratează" a obținut cu 63% mai multe comenzi decât promisiunea de pe locul al doilea și a fost punctul de sprijin pentru toate reclamele la Dove. Acest produs minunat a adus profit încă din primul an, o raritate în marketingul de azi.

În sfârșit, am dezvoltat o tehnică pentru selectarea promisiunilor de bază care este atât de valoroasă, încât partenerii mei mi-au interzis să o dezvălui. Ei îmi amintesc de acea familie egoistă de obstetricieni din secolul al XVIII-lea care a făcut avere ajutând la nașterea mai multor copii în viață decât concurenții. Secretul s-a păstrat timp de trei generații; doar atunci când un student la medicină întreprinzător s-a cocoțat și a tras cu ochiul prin fereastra sălii de nașteri a fost adus la cunoștința întregii lumi modelul de forceps pe care-l foloseau.

(2) *Dacă nu ai o campanie bazată pe o idee formidabilă, va fi un eșec.*

Nu orice client poate recunoaște o mare idee atunci când o întâlnește. Îmi amintesc de faptul că i-am prezentat o idee cu adevărat strălucită unui client care mi-a spus: „Domnule Ogilvy, aveți aici *mucleul* unei idei bune."

Atunci când am început să scriu reclame, eram hotărât să deschid noi drumuri, să fac din fiecare campanie cel mai mare succes care s-a pomenit vreodată în domeniul respectiv. Nu am dat greș întotdeauna.

(3) *Oferă informații factuale.*

Foarte puține reclame conțin suficientă informație factuală cât să-și vândă produsul. Există o opinie absurdă, dar încetățenită printre copywriteri: cum că pe consumatori nu i-ar interesa asemenea informații. Nimic

nu e mai departe de adevăr. Studiază reclamele din catalogul Sears; au vânzări de un miliard de dolari pe an oferind *informație*. În reclamele mele pentru Rolls-Royce nu am oferit nimic altceva decât informații factuale. Fără adjective, fără prețiozități.

Consumatorul nu e un tâmpit; gândește-te la soția ta! Îi insulți inteligența dacă presupui că un simplu slogan și câteva adjective nesărate o vor convinge să cumpere orice. Ea vrea toate informațiile pe care ești în stare să i le oferi.

Mărcile concurente devin tot mai asemănătoare. Cei care le produc au acces la aceleași reviste științifice, folosesc aceleași tehnici industriale, sunt ghidați de aceeași cercetare. Atunci când se confruntă cu faptul neconvenabil că brandul lor este aproape identic cu multe altele, unii copywriteri ajung la concluzia că nu are sens să-i spună consumatorului ceva care e valabil pentru toate mărcile; așa că se limitează la câteva diferențe banale. Sper că vor continua să facă greșeala aceasta, fiindcă ne oferă ocazia să fim noi cei care spunem primii *adevărul* în numele clienților noștri.

Atunci când facem reclamă pentru Shell, îi oferim consumatorului informații factuale, multe dintre ele fiind lucruri pe care le-ar putea spune și alți producători de benzină, dar n-o fac. Atunci când facem reclamă la Liniile Aeriene Regale Olandeze KLM, le vorbim călătorilor despre măsuri de securitate pe care le iau toate companiile aeriene, dar pe care acestea uită să le menționeze în reclamele lor.

Pe când eram comis-voiajor, am descoperit că dacă ofeream mai multe informații despre produs vindeam mai mult. Claude Hopkins a făcut aceeași descoperire cu privire la publicitate, cu 50 de ani în urmă. Dar majoritatea copywriterilor moderni consideră că e mai

ușor să scrie reclame scurte și leneșe. Să pui laolaltă informații factuale implică multă muncă.

(4) *Nu poți să vinzi produse prin reclame plictisitoare.*

O familie americană obișnuită este expusă în prezent la mai mult de 1.500 de reclame pe zi. Nu e de mirare că au ajuns să-și facă o deprindere din a trece peste paginile cu reclame din ziare sau reviste și din a merge la baie când se dau reclamele la televizor.

O femeie citește în medie doar patru reclame dintr-o revistă. Aruncă *o privire* la mai multe, dar o singură privire e suficient ca să își dea seama când reclama e prea plictisitoare ca să merite citită.

Competiția pentru atenția consumatorului a devenit tot mai acerbă pe zi ce trece. Consumatorul este bombardat de publicitate în valoare de un miliard de dolari în fiecare lună. 30.000 de noi mărci se bat pentru un loc în mintea sa. Dacă vrei ca vocea să-ți fie auzită în această hărmălaie, trebuie să fie o voce unică. Este meseria noastră să facem în așa fel încât vocea clienților să se audă limpede din mulțime.

Facem reclame pe care lumea să vrea să le citească. Într-o biserică goală nu poți mântui pe nimeni. Dacă vei urma regulile noastre, îți vei crește numărul de cititori per dolar investit.

Odată l-am întrebat pe sir Hugh Rigby, chirurg la spitalul King George V: „Ce înseamnă să fii un mare chirurg?"

Replica lui sir Hugh a fost: „Nu dexteritatea este marea diferență între chirurgi. Ceea ce îl distinge pe marele chirurg este că *știe* mai mult decât ceilalți chirurgi." Este la fel și în publicitate. Cei buni știu mai multe decât ceilalți.

(5) *Fii manierat, dar nu te transforma într-un măscărici.*

Oamenii nu cumpără nimic de la mincinoșii lipsiți de maniere, și cercetările au arătat că nici reclamele lipsite de maniere nu-i conving să cumpere. Este mai ușor să vinzi unor oameni după o strângere de mână prietenească decât după ce le-ai dat în cap cu un ciocan. Ar trebui să încerci să-i *seduci* pe consumatori ca să-ți cumpere produsul.

Asta nu înseamnă că reclamele tale trebuie să fie drăguțe sau comice. Oamenii nu cumpără de la măscărici. Atunci când o gospodină își umple coșul de cumpărături, este destul de serioasă.

(6) *Adu-ți la zi reclamele.*

Tânăra doamnă din 1963 s-a născut după ce a murit președintele Roosevelt. Ea trăiește într-o lume nouă. La vârsta de 51 de ani, mi se pare tot mai dificil să fiu pe aceeași lungime de undă cu cuplurile tinere aflate la începutul vieții; iată de ce majoritatea copywriterilor din agenția noastră sunt atât de tineri. Ei înțeleg psihologia consumatorilor tineri mai bine ca mine.

(7) *Comitetele pot critica reclamele, dar nu pot să le conceapă.*

O mulțime de reclame scrise sau televizate arată ca niște dări de seamă ale unei întruniri de comitet, și chiar asta și sunt. Reclamele fac vânzări atunci când sunt scrise de un singur individ. El trebuie să studieze produsul, istoricul său și cercetarea realizată. Apoi trebuie să se închidă în birou și să scrie reclama. Pentru cea mai bună reclamă pe care am scris-o vreodată am trecut prin 17 schițe; acea reclamă a construit o afacere.

(8) *Dacă ai noroc să scrii o reclamă bună, repet-o până își pierde efectul.*

S-a renunțat de multe ori la reclame bune înainte să-și piardă eficiența, în mare parte deoarece clienții s-au plictisit să le tot vadă. Faimoasa reclamă a lui Sterling Getchel pentru automobilele Plymouth („Uită-te la toate trei") a apărut o singură dată și a fost apoi urmată de o serie de variații inferioare care au fost repede uitate. Dar Sherwin Cody School of English a folosit aceeași reclamă („Faci aceste greșeli de engleză?") timp de 42 de ani, schimbând doar caracterul de literă și culoarea bărbii domnului Cody.

Nu faci reclamă în fața unei armate în poziție de drepți; faci publicitate în fața unei parade care defilează. Trei milioane de consumatori se căsătoresc în fiecare an. Reclamele care vând frigidere celor proaspăt căsătoriți vor avea probabil tot atâta succes și la cei care se vor căsători la anul. 1.700.000 de consumatori mor în fiecare an și alte patru milioane se nasc. Ei intră și dispar de pe piață. O reclamă este un fel de radar care-i urmărește pe cumpărătorii potențiali pe măsură ce intră pe piață. *Fă rost de un radar bun și folosește-l permanent.*

(9) *Niciodată să nu faci o reclamă pe care nu ți-ai dori să o vadă familia ta.*

Nu i-ai spune minciuni propriei tale soții. Nu-i spune nici soției mele. Fă o reclamă cu gândul că o va citi soția ta. Fă ce ți-ai dori să ți se facă și ție.

Dacă minți în legătură cu un produs, lucrul se va afla – o va face fie guvernul, care te va pune sub acuzare, fie consumatorul, care te va pedepsi nemaicumpărându-l niciodată.

Produsele bune pot fi vândute prin reclame *cinstite*. Dacă nu crezi că produsul e bun, nici nu are rost să te

apuci să-i faci reclamă. Dacă spui minciuni sau ești insinuant, îi faci clientului tău un deserviciu, te încarci cu o povară de vinovăție și atragi resentimentul public către întregul domeniu al publicității.

(10) *Imaginea și marca.*

Fiecare reclamă trebuie gândită ca o contribuție la simbolul complex care este *imaginea mărcii*. Dacă pui lucrurile în această perspectivă mai largă, multe probleme de zi cu zi se rezolvă de la sine.

Cum decizi ce fel de imagine să faci? Nu există o rețetă aici. Cercetarea nu te poate ajuta nici ea. Va trebui să te folosești de propria judecată. (Am observat că executivii din marketing sunt tot mai puțin dispuși să se folosească de ea; au ajuns să se bazeze aproape exclusiv pe cercetare, dar și de aceasta se folosesc așa cum se folosește un bețiv de un stâlp de felinar: în loc să se lumineze, se sprijină de el.)

Multe companii acceptă cu greu vreo *limitare* în ceea ce privește imaginea lor de marcă. Ei ar vrea să fie de toate pentru toți. Ar vrea să fie o marcă pentru femei – dar și pentru bărbați. O marcă pentru nasuri fine – dar și pentru plebei. În final ajung să aibă o marcă fără nici un fel de personalitate, o chestie fără cap și coadă, nici cal, nici măgar.

95% din campaniile care se derulează în acest moment sunt create fără a se lua în considerare strategii pe termen lung. Sunt făcute ad-hoc. De aici lipsa de consecvență a imaginii de la un an la altul.

Pare de-a dreptul miraculos să vezi câte o companie care reușește să susțină un stil coerent timp de mai mulți ani. Gândiți-vă câte lucruri concură în a-l schimba. Directorii de publicitate vin și pleacă. Copywriterii la fel. Chiar și agențiile sunt în trecere.

E nevoie de o tărie ieșită din comun ca să te menții la un singur stil în fața tuturor presiunilor de „a veni cu ceva nou" la fiecare șase luni. Este al naibii de ușor să-ți pierzi capul și să te lași purtat de „vântul schimbării" laolaltă cu gloata.

Însă companiile care au inteligența să-și creeze o imagine coerentă au parte de o răsplată regească și de stabilitate pe termen lung. Exemplele sunt Campbell Soup, Ivory Soap, Esso, Betty Crocker și Guinness Stout (în Anglia). Cei responsabili de publicitatea acestor mărci perene au înțeles că nici o machetă de presă, nici o reclamă radio sau TV nu este o încercare singulară de a vinde ceva, ci o investiție pe termen lung în personalitatea de ansamblu a mărcii. Au prezentat o imagine coerentă lumii și de aceea s-au și îmbogățit.

În ultimii câțiva ani cercetătorii au putut să ne spună ce fel de imagine au reușit să impună în mentalitatea publică vechile mărci. Unele companii au reușit astfel să-și dea seama că imaginea lor are defecte serioase, lucru care le afectează vânzările. Urmarea firească este că le cer agenților să le *schimbe* imaginea. Este una dintre cele mai dificile operațiuni, fiindcă imaginea defectuoasă a fost construită ani de-a rândul. Este rezultatul a mai mulți factori – publicitate, preț, numele produsului, ambalare, genul de emisiuni TV în care a apărut, cât timp s-a aflat pe piață și tot așa.

Majoritatea firmelor care consideră că e convenabil să-și schimbe imaginea de marcă își închipuie că se poate face *dintr-odată*. În multe cazuri e vorba de o imagine de produs ieftin, ceea ce poate fi util în timp de criză, dar o mare piedică în vremuri de creștere economică, când majoritatea consumatorilor privesc în sus pe scara socială.

Nu e lucru ușor să-i faci o operație estetică unei bătrâne mărci de discounturi. De cele mai multe ori ar fi mai ușor să începi de la zero, cu o marcă sută la sută nouă.

Cu cât e mai mare similaritatea între mărci, cu atât alegerea devine mai puțin rațională. Nu există diferențe semnificative între diversele mărci de whiskey, țigări sau bere. Toate sunt cam la fel. Nu altfel stau lucrurile când vine vorba de dulciuri, detergenți sau margarină.

Companiile care își dedică publicitatea construirii cu migală a *personalității* de marcă vor obține în final cea mai mare parte din piață și cele mai mari profituri. Cu alte cuvinte, companiile care se trezesc la un moment dat în aer sunt cele conduse de oportuniști care iau din fondurile destinate publicității pentru a susține campanii de reduceri. An după an îmi avertizez clienții ce se va întâmpla cu marca lor dacă vor cheltui prea mult pe promoții și nu vor mai avea bani pentru publicitate.

Afacerile cu reduceri și alte asemenea leacuri bășești sunt sprijinite de directorii de vânzări, dar efectul lor e efemer și, în plus, pot cauza dependență. Bev Murphy, care a inventat tehnica Nielsen de măsurare a ceea ce cumpără consumatorul și a devenit apoi președinte la Campbell Soup Company, spunea: „Vânzările sunt o funcție care are ca variabile valoarea produsului și reclama. *Promoțiile nu pot să aibă ca efect decât un vârf temporar în curba vânzărilor.*" Jerry Lambert nu a folosit niciodată promoțiile pentru Listerine; știa că asemenea vârfuri în curba vânzărilor fac imposibilă înțelegerea aprofundată a rezultatelor publicității.

Un regim constant de folosire a promoțiilor cu reduceri de prețuri scade din stima cu care consumatorul

privește produsul; de ce să-ți dorești ceva ce se vinde mereu la preț redus?

Planifică-ți campania pentru următorii ani, plecând de la presupunerea că firmele-client au de gând să rămână în afaceri pentru totdeauna. Construiește personalități definite precis pentru mărcile lor și rămâi la acele personalități, an după an. Ceea ce decide în ultimă instanță ierarhia companiilor pe piață este personalitatea totală a mărcii.

(11) *Nu fi un cameleon.*

Rudyard Kipling a scris un lung poem despre un magnat al transporturilor navale pe nume Anthony Gloster. Pe patul de moarte, bătrânul și-a rememorat viața pentru fiul său, spre învățătură, referindu-se cu dispreț la concurenții săi:

Au copiat tot ce au fost în stare, dar nu au reușit
să-mi copieze mintea,
Așa că i-am lăsat s-asude și să fure, c-un an jumate-n
urma mea.

Dacă vei avea vreodată norocul să faci o campanie publicitară ieșită din comun, o să constați că o altă agenție îți va fura ideea. E un lucru enervant, dar nu ar trebui să te îngrijorezi prea mult; nimeni nu a construit o marcă imitând reclamele altuia.

Imitația poate fi „cea mai sinceră formă de plagiat", însă este, de asemenea, semnul unei personalități mediocre.

Acestea sunt deci principiile generale pe care le inculc noilor mei angajați. Atunci când le-am cerut unora dintre ei, deja cu o experiență de un an în cadrul agenției,

să compare Ogilvy, Benson & Mather cu agențiile de unde veneau, am fost surprins în mod plăcut de numărul celor care s-au atașat de noi pentru că avem o dogmă mai clar definită. Iată ce scria unul dintre ei:

> Ogilvy, Benson & Mather are un punct de vedere stabil, o opinie corporatistă despre ceea ce înseamnă publicitatea bună. Fosta mea agenție nu avea nimic din toate acestea; drept urmare, nu avea o direcție.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

VI. Cum să scrii texte puternice

Titlurile

Titlul este cel mai important element în majoritatea reclamelor. Este telegrama care-l face pe cititor să se hotărască să citească mai departe.

În medie, numărul celor care citesc titlul este de cinci ori mai mare decât al celor care citesc și textul. În clipa în care ai scris titlul, ai cheltuit deja 80 de cenți din dolarul pe care îl ai.

Dacă n-ai reușit deja să vinzi ceva încă din titlu, ai irosit 80 de procente din banii clientului tău. Cel mai mare păcat pe care-l poți comite este o campanie fără titlu. Mai poți întâlni astfel de ciudățenii, dar eu nu-l invidiez pe copywriterul care îmi predă așa ceva.

O schimbare a titlului poate înzeci vânzările. Întotdeauna am scris cel puțin 16 titluri pentru fiecare dintre reclamele mele – și când le scriu respect anumite reguli:

(1) Titlul este „ștampila de pe halca de carne". Folosește-l pentru le atrage atenția cititorilor care sunt targetul produsului promovat. Dacă vinzi un remediu pentru problemele urinare, pune sintagma PROBLEME URINARE în titlu – ele vor atrage atenția tuturor celor

care suferă de așa ceva. Dacă vrei ca *mamele* să citească reclama ta, scrie MAME în titlu. Și așa mai departe.

În schimb, nu spune în titlu nimic care ar putea să *excludă* vreunul dintre clienții potențiali ai produsului tău. De exemplu, dacă te ocupi de un produs destinat și femeilor, și bărbaților, nu te adresa prin titlu doar femeilor – îi îndepărtezi, astfel, pe bărbați.

(2) Titlul trebuie să răspundă *interesului personal* al cititorului... Trebuie să-i promită un beneficiu, ca în titlul reclamei la crema cu hormoni a Helenei Rubinstein: CUM SĂ ARĂȚI TÂNĂRĂ DUPĂ 35 DE ANI.

(3) Încearcă să menționezi *noutatea* în titlurile tale, deoarece consumatorul caută întotdeauna noi produse, noi moduri de utilizare a produselor cunoscute sau variante noi, îmbunătățite ale acestora.

Cele mai puternice cuvinte care pot fi folosite într-un titlu sunt GRATIS și NOU. Poți folosi arareori GRATIS, dar lui NOU îi poți găsi un loc aproape întotdeauna, dacă îți dai osteneala.

(4) Alte cuvinte sau expresii care fac minuni sunt: CUM SĂ, IMEDIAT, ACUM, ANUNȚĂ, PREZINTĂ, A APĂRUT, CEL MAI RECENT, ÎMBUNĂTĂȚIRE SEMNIFICATIVĂ, ULUITOR, SENZAȚIONAL, REMARCABIL, REVOLUȚIONAR, UIMITOR, MIRACOL, MAGIC, OFERTĂ, RAPID, UȘOR, DORIT, PROVOCARE, RECOMANDAT, ADEVĂRUL DESPRE, COMPARĂ, OCAZIE, GRĂBEȘTE-TE, ULTIMA ȘANSĂ.

Nu strâmba din nas în fața acestor clișee. Par răsuflate, dar funcționează. De aceea le vezi atât de des în reclamele companiilor care vând prin poștă și ale altor companii care pot măsura impactul reclamelor asupra vânzărilor.

Titlurile pot fi întărite prin includerea cuvintelor *emoționale*, cum ar fi DRAG, DRAGOSTE, TEAMĂ,

MÂNDRU, PRIETEN și COPIL. Una dintre cele mai provocatoare reclame făcute de agenția noastră arată o fată stând în cadă și vorbind la telefon cu iubitul ei. Titlul este: *Darling, I'm having the most extraordinary experience... I'm head over heels in* DOVE.*

(5) Numărul celor care citesc titlul este de cinci ori mai mare decât al celor care citesc și textul, deci este important ca acești cititori grăbiți să afle despre ce brand este vorba. De aceea numele produsului trebuie întotdeauna inclus în titlu.

(6) Include promisiunea de vânzare în titlu. Rezultatul va fi un titlu lung. New York University School of Retailing a testat, în colaborare cu un mare magazin, titlurile de reclame și a descoperit că titlurile de zece cuvinte sau chiar mai lungi, care conțineau informații, au vândut mai mult decât cele scurte.

Titlurile care aveau între șase și douăsprezece cuvinte generau o returnare a cupoanelor superioară celei generate de cele scurte – și nu există nici o diferență semnificativă între lectura titlurilor de douăsprezece cuvinte și a celor de trei cuvinte. Cel mai bun titlu pe care l-am scris în viața mea avea optsprezece cuvinte: „La 100 de kilometri pe oră, cel mai puternic zgomot din noul Rolls-Royce este al ceasului de bord"[1].

(7) Oamenii vor citi textul dacă titlul le va stârni curiozitatea, așa că trebuie să închei titlul cu o momeală care să-i facă să citească mai departe.

* „Dragă, e o senzație extraordinară... Sunt scufundată din cap până-n picioare în DOVE"; joc de cuvinte intraductibil în original, bazat pe paronimia *love*/Dove și pe expresia *being head over heels in love*, a fi îndrăgostit(ă) până peste urechi (n. tr.).

1. Când inginerul-șef de la uzina Rolls-Royce a citit acest titlu, a clătinat din cap amărât și a zis: „Trebuie să facem ceva cu ceasul ăla."

(8) Unii copywriteri scriu titluri cu jocuri de cuvinte, aluzii literare și alte ambiguități. O greșeală imensă.

Într-un ziar, titlul tău va concura cu alte 350 de titluri pentru atenția cititorului. Cercetările au arătat că cititorii străbat atât de repede toată jungla asta, încât nu se opresc să descifreze înțelesul unor titluri ambigue. Titlul tău trebuie să transmită *telegrafic* ceea ce vrei să spui, și trebuie să o facă în limbaj obișnuit. Nu-i spune cimilituri cititorului.

În 1960, *Times Literary Supplement* a atacat tradiția glumelor în doi peri din publicitatea britanică, pe care o considera „autosuficientă – un fel de glumă pentru inițiații din clasa de mijloc, pe care par s-o înțeleagă doar cei care fac reclamele și clientul care le comandă". Amin.

(9) Cercetările au arătat că e periculos să folosești forme *negative* în titlu. Dacă, de exemplu, scrii SAREA NOASTRĂ NU CONȚINE ARSENIC, mulți cititori vor rata negația și vor citi SAREA NOASTRĂ CONȚINE ARSENIC.

(10) Evită titlurile *goale* – cele care nu spun nimic până nu citești textul de sub ele –; cei mai mulți oameni nu mai ajung să citească și textul.

Textul propriu-zis

Când scrii un text, închipuie-ți că vorbești cu o femeie aflată lângă tine la un dineu. Ea te întreabă: „Mă gândesc să-mi schimb mașina. Ce mi-ați recomanda?" Scrie textul ca și cum i-ai răspunde la întrebare.

(1) Nu bate câmpii – mergi direct la țintă. Evită analogiile de genul „la fel cum, așa și". Sondajele lui

George Gallup au arătat că aceste argumente sunt, în general, prost înțelese.

(2) Evită superlativele, generalizările și platitudinile. Dă detalii concrete și date factuale. Fii entuziast, prietenos și memorabil. Nu plictisi. Spune adevărul, dar fă în așa fel încât acest adevăr să sune fascinant.

Cât de lung trebuie să fie textul? Depinde de produs. Dacă faci reclamă la guma de mestecat, nu e mare lucru de spus; scrie un text scurt. Dacă, pe de altă parte, faci reclamă la un produs cu numeroase calități care-l recomandă, scrie un text lung: cu cât vei scrie mai mult, cu atât vei vinde mai mult.

Simțul comun spune că oamenii nu citesc textele lungi. Nimic mai fals. Claude Hopkins a scris la un moment dat cinci pagini de text compact pentru berea Schlitz. În câteva luni, Schlitz urcase de pe locul cinci în topul vânzărilor. Eu am scris odată o pagină pentru margarina Good Luck, cu rezultate excelente.

Cercetările au arătat că numărul de cititori scade rapid după primele 50 de cuvinte ale textului, dar rămâne aproape constant între 50 și 500 de cuvinte. În prima mea reclamă la Rolls-Royce am folosit 719 cuvinte – enumerând datele fascinante despre mașină. În ultimul paragraf am scris: „Cei mefienți față de Rolls-Royce pot conduce un Bentley." Judecând după numărul de conducători auto care au ales cuvântul „mefient" și l-au colportat, am tras concluzia că textul a fost citit de la un capăt la altul. În următorul text am folosit 1.400 de cuvinte.

Fiecare reclamă trebuie să fie o prezentare publicitară completă a produsului. Este nerealist să presupui despre consumatori că vor citi o *serie* de reclame pentru același produs. Trebuie să dai totul în fiecare

reclamă, în ideea că aceea este singura șansă pe care o vei avea vreodată de a vinde produsul – *acum ori niciodată*.

Dr. Charles Edwards, de la New York University School of Retailing, spunea: „Cu cât dai mai multe date concrete, cu atât vei vinde mai mult. Rata de succes a unei reclame crește invariabil odată cu numărul de date relevante despre produsul din reclamă."

În prima mea reclamă pentru Operațiunea Bootstrap din Puerto Rico am folosit 961 de cuvinte și l-am convins pe Beardsley Ruml* să o semneze. 14.000 de cititori au decupat cuponul, iar unii dintre ei și-au deschis ulterior afaceri în Puerto Rico. Prosperitatea comunităților portoricane care trăiseră la limita supraviețuirii timp de 400 de ani, înainte ca eu să scriu reclama, a fost cea mai mare satisfacție profesională pe care am avut-o până în prezent. Dacă m-aș fi limitat la câteva generalități, nu s-ar fi mișcat nimic.

Am reușit să-i facem pe oameni să citească reclame lungi la benzină. Una dintre reclamele create de noi pentru Shell avea 617 cuvinte, iar 22% dintre cititorii de sex masculin au citit mai bine de jumătate din ea.

Vic Schwab povestește cum s-a certat Max Hart (de la Hart, Schaffner & Marx) cu directorul său de publicitate, George L. Dyer, pe tema lungimii textului unei reclame. Dyer i-a spus: „Pun pariu că scriu o reclamă cât o pagină de ziar cu text compact și o să citești fiecare cuvințel."

Hart a râs. „Nu trebuie să scriu nici măcar un rând ca să-ți dovedesc că am dreptate", a replicat Dyer. „O să-ți spun doar titlul: ACEASTĂ PAGINĂ SPUNE TOTUL DESPRE MAX HART."

* Beardsley Ruml (1894–1960), economist american celebru în epocă (n. tr.).

Companiile care inserează cupoane *știu* că textele scurte nu vând. În testele comparative, textele lungi vând invariabil mai mult decât cele scurte.

Obiectează cineva că nici un copywriter nu poate scrie reclame lungi când departamentul de media nu-i dă destul spațiu cu care să lucreze? E o falsă problemă, deoarece copywriterul trebuie consultat înainte de realizarea planului de media.

(3) Trebuie să incluzi întotdeauna testimoniale în textul tău. Cititorului îi vine mai ușor să dea crezare mărturiei altui consumator decât hiperbolelor unui copywriter anonim. Unul dintre cei mai buni copywriteri ai momentului, Jim Young, spunea: „Toți cei care-și fac reclamă au aceeași problemă: să fie crezuți. Cei care lucrează în vânzările prin poștă știu că nimic nu e mai eficient, în acest sens, decât mărturia, însă ea este rareori folosită."

Testimonialele celebrităților au o rată de lectură impresionantă, iar, dacă sunt și onest scrise, sunt crezute. Cu cât e mai cunoscută persoana publică, cu atât mai numeroși vor fi cititorii. În reclamele noastre „Come to Britain" au apărut Regina Elisabeta și Winston Churchill și am reușit să o convingem pe Eleanor Roosevelt să apară în reclama de televiziune pentru margarina Good Luck. Când am făcut reclama pentru conturile de credit de la Sears Roebuck, am reprodus cardul de credit al jucătorului de baseball Ted Williams, „transferat recent de la Boston la Sears".

Câteodată tot textul poate fi conceput sub forma unui testimonial din partea unui consumator. Prima mea reclamă la mașinile Austin avea forma unei scrisori de la un „diplomat anonim" care-și trimitea fiul la Groton cu banii pe care-i economisise conducând

un Austin – o combinație bine țintită de snobism și chibzuință. Din păcate, un editor perspicace de la *Times* a ghicit că eu eram diplomatul anonim și l-a rugat pe directorul prestigioasei școli private Groton să comenteze. Acesta a fost atât de supărat, încât am decis să-mi trimit fiul la Hotchkiss.

(4) Altă mutare câștigătoare este să-i dai cititorului sfaturi utile sau ajutor. Un astfel de text prinde cu 75% mai mulți cititori decât textele care se ocupă doar de produs, de la un cap la altul.

Una din reclamele noastre la Rinso le spunea gospodinelor cum să înlăture petele. A fost cea mai citită (Starch) și cea mai ușor de reamintit (Gallup) reclamă la detergenți din istorie. Din păcate însă, uitase să prezinte principala promisiune de vânzare a produsului Rinso – și anume că Rinso face rufele cele mai albe; din acest motiv nu ar fi trebuit niciodată să apară.[1]

(5) Nu am admirat niciodată școlile de publicitate literară, care au atins apogeul în faimoasa reclamă la Cadillac a lui Theodore MacManus „Povara de a fi în frunte" și în clasica reclamă a lui Ned Jordan „Undeva la vest de Laramie". Acum 40 de ani comunitatea de afaceri va fi fost impresionată de aceste înfloriturii stilistice, dar mie mi s-au părut întotdeauna absurde, deoarece nu-i ofereau cititorului nici o informație *concretă*... Sunt de acord cu Claude Hopkins, care spunea că „scriitura frumoasă reprezintă un dezavantaj. La fel și stilul literar unic. Ele distrag atenția de la subiect".

(6) Evită emfaza. Faimosul slogan al lui Raymond Rubicam pentru Squibb, „În orice produs onoarea și

1. Fotografia arăta diferite tipuri de pete – ruj, cafea, cremă de ghete, sânge și așa mai departe. Sângele era al meu – sunt singurul copywriter din istorie care *și-a vărsat sângele* pentru clientul său.

integritatea celui care-l face sunt ingredientul cel mai de preț", îmi amintește de un sfat pe care l-am primit de la tatăl meu: când o companie își ridică în slăvi corectitudinea, iar o femeie, virtutea, ferește-te de prima și curteaz-o pe a doua.

(7) Dacă nu ai un motiv întemeiat să fii solemn și ostentativ, scrie textul în limbajul colocvial pe care îl folosesc consumatorii în conversațiile de zi cu zi. Nu am căpătat ureche pentru engleza americană vorbită, deci nu pot s-o folosesc când scriu, dar îi admir pe cei care-o fac – precum se vede în această perlă rămasă inedită a unui băiat de la vaci:

Laptele Carnation e cel mai bun,
Uite-acușica o cană-mi mai pun.
Nu tre' să mulg, nu tre' să rânesc,
Decât cutia s-o găuresc.

Nu folosi un limbaj pretențios când faci reclame destinate unor oameni fără prea multă școală. Am folosit odată cuvântul VETUST într-un titlu, și am aflat că 43% dintre gospodine habar n-aveau ce înseamnă. În alt titlu, am folosit cuvântul INEFABIL, și mi-am dat seama că nici eu n-aveam habar ce înseamnă.

Totuși, mulți copywriteri din generația mea subestimează nivelul de instruire al populației, ceea ce e o greșeală. Philip Hauser, decanul Facultății de Sociologie de la Universitatea din Chicago, atrăgea atenția asupra schimbărilor care au loc:

> Expunerea tot mai mare a populației la educația formală va duce probabil la schimbări importante în stilul publicității. Mesajele destinate americanului „obișnuit" bazate pe presupunerea

că acesta ar fi doar absolvent de școală elementară este cel mai probabil să-și găsească o clientelă în declin sau pe cale de dispariție.[1]

Toți copywriterii ar trebui să citească lucrarea lui Rudolph Flesch *Art of Plain Talk* (*Arta de a vorbi normal*). Ea îi va convinge să utilizeze cuvinte scurte, propoziții scurte, paragrafe scurte și texte extrem de *personalizate*.

Aldous Huxley, care și-a încercat într-o vreme mâna pe textele publicitare, a ajuns la concluzia că „orice urmă de stil literar este fatală pentru o reclamă. Cei care scriu reclamele nu pot fi nici lirici, nici obscuri și în nici un caz ezoterici. Ei trebuie să fie inteligibili la modul universal. O reclamă bună se aseamănă cu teatrul și cu arta oratorică, deoarece trebuie să fie înțeleasă imediat și să emoționeze nemijlocit"[2].

(8) Nu cedați tentației de a scrie reclame care să câștige premii. Eu, unul, mă bucur când câștig un premiu, dar majoritatea campaniilor care au *rezultate* nu câștigă niciodată premii, deoarece nu ies în evidență.

Juriile care acordă premii nu au niciodată destule informații despre *rezultatele* reclamelor pe care sunt chemate să le judece. În absența acestor date, jurizează pe baza opiniilor personale, care sunt întotdeauna elitiste.

(9) Copywriterii buni au rezistat întotdeauna tentației de a *distra*. Meritul lor stă în numărul de produse noi care ajung cu succes pe piață. Claude Hopkins

1. *Scientific American*, octombrie 1962.

2. Aldous Huxley, *Essays Old and New*, Harper & Brothers, 1927. Charles Lamb și Byron au scris, și ei, reclame. La fel și Bernard Shaw, Hemingway, Marquand, Sherwood Anderson și Faulkner – nici unul cu succes.

rămâne inegalabil, reprezentând pentru publicitate ceea ce reprezintă Escoffier pentru arta gastronomică. În ziua de azi, Hopkins ar fi considerat un barbar fără scrupule, însă, din punct de vedere tehnic, este maestrul incontestabil. Pe treapta următoare i-aș plasa pe Raymond Rubicam, George Cecil și James Webb Young, lipsiți de agresivitatea lui Hopkins, dar care au compensat-o prin onestitate, prin spectrul larg de activitate și prin abilitatea de a scrie texte sofisticate când era cazul. Apoi ar urma John Caples, specialistul în vânzări prin poștă, de la care am învățat enorm.

Acești titani au creat reclame pentru ziare și reviste. Este încă prea devreme să ne pronunțăm cine e cel mai bun copywriter pentru televiziune.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

VII. Cum se ilustrează reclamele și afișele

Reclamele

Majoritatea copywriterilor gândesc în cuvinte și alocă puțin timp pentru planificarea ilustrațiilor. Totuși, ilustrațiile ocupă adesea mai mult spațiu decât textul – și ar trebui să fie la fel de eficiente în vânzarea produsului. Ele ar trebui să transmită succint promisiunea din titlu.

Doyle, Dane & Bernbach au dat dovadă de un adevărat geniu în ilustrarea reclamelor – fotografiile folosite de ei pentru Volkswagen reprezintă o categorie în sine.

Subiectul ilustrației este mai important decât *tehnica*... Ca și în alte domenii ale publicității, fondul este mai important decât forma. Dacă ai o idee remarcabilă de fotografie, nu e nevoie de geniu să apeși pe declanșator. Dacă nu ai o idee remarcabilă, nici măcar Irving Penn* nu te mai poate salva.

Gallup a descoperit că genul de fotografii care câștigă premii din partea cluburilor de fotografie – sensibile, subtile și frumos compuse – nu funcționează în

* Irving Penn (1917–2009), fotograf american celebru pentru portretele sale; a lucrat mai ales în domeniul fotografiei de modă (n. tr.).

publicitate. Funcționează fotografiile care trezesc *curiozitatea* cititorului... El se uită la fotografie și-și spune: „Ce se întâmplă oare aici?" Apoi citește textul pentru a afla. Aceasta este capcana care trebuie întinsă.

Harold Rudolph numește acest element magic *„story appeal"* (atractivitate a poveștii) și demonstrează că acest gen de fotografii fac ca reclamele să fie citite. Această descoperire a avut un efect profund asupra campaniilor produse de agenția mea.

Când am fost rugați să ne ocupăm de debutul companiei Hathaway în publicitatea națională, eram hotărât să le oferim o campanie mai bună decât campania istorică realizată de Young & Rubicam pentru cămășile Arrow. Dar Hathaway putea cheltui doar 300.000 de dolari, față de cele două milioane cheltuite de Arrow. Era nevoie de un miracol.

Știind de la Rudolph că o doză puternică de *story appeal* i-ar face pe cititori să se oprească și să ia seama, am elaborat optsprezece rețete pentru injectarea acestui ingredient magic. Cea de-a optsprezecea era peticul peste ochi. La început, am respins această idee în favoarea uneia mai evidente, dar pe drum spre studio am intrat într-o farmacie și am cumpărat cu un dolar și jumătate un petic pentru acoperit ochiul... De ce anume s-a dovedit această idee atât de plină de succes n-am să știu niciodată. I-a pus pe cei de la Hathaway pe hartă, după 116 ani de relativă obscuritate. Rareori a mai fost creat vreun brand atât de repede și cu un cost atât de redus. Se scriau articole despre el în ziarele și revistele din toată lumea. Alți producători au furat-o și au prezentat-o ca fiind reclama lor – numai din Danemarca am văzut cinci cópii. Ceea ce mie mi s-a părut o idee convenabilă, numai bună pentru o dimineață ploioasă de marți, m-a

făcut celebru. Mi-aș fi dorit ca faima să-mi vină de la o realizare mai serioasă.

Pe măsură ce campania se derula, am pus modelul din reclamă într-o serie de situații în care mi-ar fi plăcut mie să mă aflu: dirijând Filarmonica din New York la Carnegie Hall, cântând la oboi, copiind un tablou de Goya la Metropolitan Museum, conducând un tractor, duelându-se, vâslind, cumpărând un Renoir și așa mai departe. După opt ani de astfel de lucruri, prietenul meu Ellerton Jetté a vândut compania Hathaway unui finanțist din Boston, care a revândut-o, după șase luni, cu un profit de câteva milioane de dolari. Profitul meu total din acest cont a fost de 6.000 de dolari... Dacă aș fi fost un om de afaceri în loc să fiu un om de publicitate, cât de bogat aș fi fost – și cât de plictisit!

Un alt exemplu de *story appeal* l-a reprezentat o fotografie a lui Elliott Erwitt pentru campania noastră care promova turismul în Puerto Rico. În loc să-l fotografieze pe Pablo Casals cântând la violoncel, Erwitt a fotografiat o cameră în care nu se afla decât violoncelul marelui artist, sprijinit de un scaun. *De ce e camera goală? Unde este Casals?* Acestea au fost întrebările care au apărut în mintea oamenilor, și au căutat răspunsurile în textul scris de noi. După ce l-au citit, și-au făcut rezervări pentru Festivalul Casals de la San Juan. În primii șase ani ai acestei campanii, sumele cheltuite de turiști în Puerto Rico au crescut de la 19 milioane de dolari pe an la 53 de milioane.

Dacă vă veți da osteneala să obțineți fotografii bune pentru reclamele pe care le creați, nu numai că veți vinde mai mult, dar veți căpăta și un bun renume. Eu m-am simțit foarte bine când profesorul J.K. Galbraith, redutabil critic al publicității, mi-a scris: „Am fost

interesat de fotografie ani de zile, iar de o bună bucată de vreme le consider pe ale dumneavoastră niște exemple într-adevăr superbe; mă refer și la concept, și la execuție."

Nenumărate cercetări au arătat că fotografiile vând mai mult decât desenele. Atrag mai mulți cititori. Sunt mai ușor de rememorat. Atrag mai multe cupoane trimise. Și vând mai multă marfă. Fotografiile reprezintă realitatea, pe când desenele reprezintă fantezia, care este mai puțin credibilă.

Când am preluat noi campania „Come to Britain", am înlocuit desenele folosite de agenția anterioară cu fotografii. Rata de lectură a reclamei s-a triplat, iar în următorii zece ani sumele cheltuite de turiștii americani în Marea Britanie s-au triplat și ele.

Mă doare când vă spun să nu folosiți desene, pentru că aș vrea din tot sufletul să-i ajut pe artiști să obțină comenzi pentru ilustrații publicitare. Dar atunci publicitatea n-ar mai vinde, clienții ar da faliment și n-ar mai exista nici un mecena care să-i plătească pe artiști. Dacă folosiți fotografii, clienții dumneavoastră vor prospera destul încât să cumpere tablouri și să le expună în galerii publice.

Unii producători își ilustrează reclamele cu picturi abstracte. Eu nu aș face asta decât dacă aș dori să ascund de cititor obiectul căruia îi fac reclamă. Este imperativ ca ilustrația să *transmită* cititorului ce este acel ceva oferit spre vânzare. Arta abstractă nu reușește să transmită mesajul destul de repede pentru a fi utilizat în reclame.

Singurul om de publicitate care a avut vreodată succes cu ilustrații nonfigurative a fost răposatul Walter Paepcke. Excentricitatea campaniei realizate de el

pentru Container Corporation pare să fi individualizat compania din rândul concurenței, dar cu o floare nu se face primăvară. Cititorule, ferește-te de excentricitate dacă faci reclame țintite spre oameni care nu sunt excentrici!

Fotografiile de genul „înainte și după" par să-i fascineze pe cititori și să-și atingă scopul mai bine decât orice text. Tot astfel acționează și provocările lansate cititorului de a descoperi diferențele dintre două fotografii.

Când nu știți sigur pe care din două fotografii s-o alegeți, testați-le forța de atracție introducându-le pe ambele în aceeași publicație. Noi am folosit această tehnică pentru a rezolva o dispută referitoare la ilustrarea unei campanii KLM cu fotografii ale aeronavei sau cu fotografii ale destinațiilor curselor. Cele din urmă au atras de două ori mai multe cupoane decât cele dintâi. De aceea, toate reclamele la KLM sunt ilustrate cu fotografii ale destinațiilor.

Când am lucrat pentru Gallup, am reușit să demonstrez că spectatorii de cinema sunt mai interesați de actorii de același sex decât de actorii de sex opus. Este adevărat, există câteva excepții de la această regulă: actrițele sexy sunt în grațiile spectatorilor bărbați, iar starurile lesbiene nu sunt atractive pentru aceștia. Dar, în general, oamenii sunt mai interesați de vedetele de cinema cu care se pot identifica. În același mod, distribuția din visele majorității oamenilor conține mai multe persoane de același sex decât persoane de sex opus. Dr. Calvin Hall afirmă că „raportul bărbați–femei în visele bărbaților este de 1,7 la 1. Iar acest fapt se manifestă, de asemenea,

și în visele populației Hopi... S-ar putea dovedi un fenomen universal".[1]

Am observat același mecanism și în ceea ce privește reacțiile consumatorului la reclame. Când folosești o fotografie a unei femei, bărbații îți ignoră reclama. Când folosești fotografia unui bărbat, atunci le excluzi pe femei din rândul publicului.

Dacă vrei să atragi cititoarele, cea mai bună mutare ar fi să folosești fotografia unui bebeluș. Cercetările au arătat că aceste imagini fac să se oprească de două ori mai multe femei decât fotografiile cu *familii*... Când erai tu însuți un bebeluș, te aflai în centrul atenției tuturor, dar în momentul în care ai devenit un simplu membru al familiei nu ai mai atras atenția în mod special.

Aici ajungem într-un punct dificil. Majoritatea clienților ridică obiecții atunci când e vorba de ilustrarea reclamelor cu imagini cu bebeluși, deoarece bebelușii consumă foarte puțin; ei vor să prezinți întreg familionul.

Una dintre cele mai agreabile sarcini în publicitate este aceea de a le alege pe fetele drăguțe care vor apărea în reclamele din presa scrisă și de la televizor. Obișnuiam să-mi asum eu însumi această misiune, dar am renunțat după ce mi-am comparat propriul gust în materie de fete cu gustul femeilor

1. Analiza realizată de doctorul Hall asupra a 3.874 de vise l-a condus spre niște concluzii remarcabile, inclusiv următoarea: „Robinetul a fost inventat de un bărbat care-și dorea un penis mai bun. Banii au fost inventați de cineva care-și dorea să acumuleze o grămadă mai mare de fecale. Rachetele spre lună au fost inventate de un grup de animale nesatisfăcute, suferind de complexul lui Oedip. Casele au fost inventate de cei cu fantasme fetale, iar whiskey-ul, de către cei pasionați de luptele între femei".

consumatoare. Bărbaților nu le plac același gen de fete ca fetelor.

Reclamele sunt de două ori mai memorabile, în medie, dacă ilustrațiile sunt *color*.

Evitați subiectele istorice. Acestea ar putea fi de folos când vrem să facem reclamă la whiskey, dar nu și la altceva.

Nu prezentați gros-planuri cu fața umană – par să-i îndepărteze pe cititori.

Păstrați ilustrațiile pe cât de *simple* cu putință, cu focalizare pe o singură persoană. Imaginile cu mulțimi nu atrag.

Evitați situațiile stereotipe cum ar fi gospodinele care rânjesc cu gura până la urechi arătând prostește spre frigidere deschise.

Când te blochezi, e posibil să găsești util acest sfat:

Când clientul plânge și suspină,
Fă-i un logo cât o lună plină.
Iar dacă nici asta n-are să-i convină,
Du-te și fă o poză la el la uzină.
Doar în cazurile cu adevărat disperate
Poți pune chipul clientului pe reclamele comandate.

„Fă-i un logo cât o lună plină" este, adesea, un lucru util, deoarece majoritatea reclamelor nu pun destul de mult accentul pe identificarea brandului.

„Chipul clientului pe reclamele comandate" este și ea o stratagemă bună, mai bună decât pare, deoarece publicul este mai interesat de personalități decât de corporații. Unii clienți, cum ar fi Helena Rubinstein și Comandantul Whitehead, ar putea fi proiectați drept simbolurile umane ale propriilor lor produse.

Dar niciodată nu e bine să arăți o poză din uzină – doar dacă nu cumva uzina e de vânzare.

Majoritatea facultăților de arte care-i școlesc pe bieții studenți pentru o carieră în publicitate încă mai subscriu la mistica Bauhaus. Au credința că succesul unei reclame depinde de lucruri precum „echilibrul", „mișcarea" și „designul". Dar pot ei oare să *demonstreze* acest lucru?

Cercetările mele sugerează că aceste intangibile legi estetice nu cresc vânzările; chiar nu pot să-mi ascund ostilitatea pe care o resimt față de art directorii de modă veche care încă mai iau aceste predici în serios. Imaginați-vă senzația de groază pe care am avut-o când augustul lor conclav, Art Directors Club, ne-a dat, lui Henry Luce, lui Frank Stanton, lui Henry Ford și mie, premii speciale pentru „încurajarea art directorilor să lucreze în cel mai bun climat cu putință". Oare nu știau că eu declarasem război art-directoritei, boala care duce la impotență în campaniile publicitare?

Eu nu mai înscriu machetele create de agenția mea în concursurile organizate de asociațiile de art directori de teamă ca vreuna dintre ele să nu fie dezonorată de un premiu. Noi nu ne închinăm la aceiași zei. Am propria mea dogmă, iar ea a izvorât din observarea comportamentului ființei umane, așa cum a fost el înregistrat de specialiști precum doctorul Gallup, doctorul Starch și experții în comenzi prin poștă.

Creează întotdeauna macheta special pentru publicația în care apare și nu o aproba până când nu vezi cum arată lipită în publicația cu pricina. Practica aproape universală de evaluare a machetei *in vacuo*, lipită pe un carton gri și acoperită cu celofan, este periculos de înșelătoare. O machetă trebuie să se afle

în concordanță cu climatul grafic al ziarului sau revistei care o găzduiește.

Un client tânăr și neexperimentat mi-a spus de curând: „Am știut care dintre machetele dumneavoastră e cea mai bună de îndată ce le-am văzut pe toate înșirate pe panou". Nu acesta este mediul în care cititorii văd reclamele.

Nu există nici un motiv ca reclamele *să arate* ca niște reclame. Dacă le faceți să arate ca paginile cu conținut editorial dintr-o publicație, veți atrage cu 50% mai mulți cititori. Ați putea crede că publicului îi displac aceste trucuri, dar nu există nici o dovadă care să sugereze așa ceva.

Reclamele noastre pentru Zippo sunt concepute cu același gen de simplitate directă pe care o folosesc editorii revistei *Life.* Fără gadgeturi. Fără prețiozități. Fără să folosim fonturile în scopuri decorative. Fără scris de mână. Fără mărci înregistrate. Fără simboluri. (Mărcile înregistrate și simbolurile erau valoroase pe vremuri, pentru că îi ajutau pe analfabeți să-ți identifice brandul. Dar analfabetismul a dispărut în Statele Unite, iar acum ne putem baza pe numele tipărite pentru identificare.)

Editorii revistelor au descoperit că oamenii citesc legendele explicative aflate sub fotografii într-o mai mare măsură decât citesc textul articolelor – același lucru este adevărat și pentru publicitate. Când am analizat datele obținute de Starch despre reclamele din *Life*, am aflat că, în medie, *de două ori* mai mulți oameni citesc legenda, și nu textul propriu-zis al reclamei. Astfel, legenda îți oferă de două ori mai multă audiență decât textul reclamei. Rezultă că nu ar trebui să folosești niciodată o fotografie fără să-i adaugi o legendă, iar fiecare legendă ar trebui să fie

o reclamă în miniatură, completată de numele de marcă și de promisiune.

Dacă poți menține textul reclamei sub 170 de cuvinte, îl poți pune sub forma unei legende sub o fotografie, așa cum am făcut-o în reclamele la Tetley Tea pentru reviste.

Dacă ai nevoie de un text foarte lung, există câteva instrumente care, după cum s-a demonstrat, duc la creșterea numărului de cititori:

(1) Un subtitlu de două sau trei rânduri, aflat între titlu și textul propriu-zis al reclamei, va crește apetitul cititorului pentru festinul care va urma.

(2) Dacă îți începi textul cu o letrină mare, vei crește numărul de cititori în medie cu 13%.

(3) Păstrează paragraful inițial la maximum unsprezece cuvinte. Un paragraf inițial lung sperie cititorii și-i îndepărtează. Toate paragrafele ar trebui să fie cât mai scurte cu putință, paragrafele lungi sunt obositoare.

(4) După 5-7 centimetri de text, introdu primul subtitlu, iar apoi împrăștie peste tot subtitluri. Acestea țin în funcțiune motorul lecturii. Pe unele fă-le interogative, pentru a incita curiozitatea cu privire la următoarea secvență a textului. O suită ingenioasă de subtitluri dispuse într-un mod pregnant poate transmite întreaga substanță a reclamei direct către cei care citesc pe diagonală, și care sunt prea leneși ca să-și croiască drum prin text.

(5) Aranjează textul în coloane de cel mult 40 de caractere lățime. Majoritatea oamenilor și-au dobândit obiceiurile de lectură citind ziare, care folosesc coloane de aproximativ 26 de caractere. Cu cât e mai lată coloana, cu atât vei avea mai puțini cititori.

(6) Un corp de literă sub 9 puncte este dificil de citit pentru majoritatea oamenilor. Această carte este tipărită cu corp 10.

(7) Literele cu serife, precum acestea, sunt mai ușor de citit decât literele fără serife, precum acestea. Brigada Bauhaus nu e conștientă de acest fapt.

(8) Când eram eu tânăr, era la modă să aliniezi justificat fiecare paragraf. De atunci s-a descoperit că rândurile „văduve" duc la creșterea lizibilității, mai puțin la capătul de jos al unei coloane, unde îi pot face pe cititori să abandoneze lectura.

(9) Sparge monotonia unui text lung prin paragrafe-cheie culese cu aldine sau cursive.

(10) Introdu ilustrații din loc în loc.

(11) Îndrumă-l pe cititor spre paragrafe cu ajutorul săgeților, bulinelor, asteriscurilor și al semnelor marginale.

(12) Dacă ai de introdus în reclamă o grămadă de date care nu sunt corelate, nu încerca să le legi folosind o mulțime de conectori; *enumeră-le*, pur și simplu, așa cum fac eu aici.

(13) Nu folosi niciodată negativul pentru text (litere albe pe fond negru) și nu plasa textul pe fundal gri sau colorat. Școala art directorilor de modă veche credea că aceste tehnici îi *obligă* pe oameni să citească textul; noi știm, acum, că ele fac lectura imposibilă fizic.

(14) Spațierea între paragrafe crește lizibilitatea în medie cu 12%.

Cu cât faci mai multe schimbări tipografice în titlu, cu atât va fi citit de mai puțini oameni. La noi la agenție machetăm titlurile cu același caracter de literă, cu același corp și cu aceeași greutate.

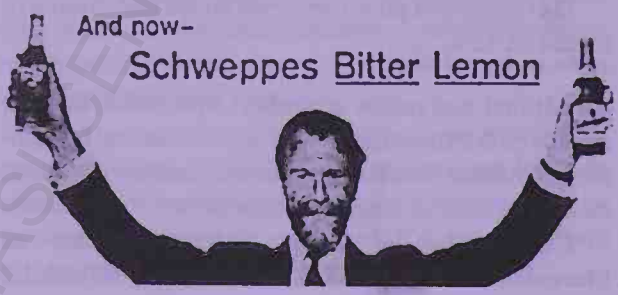
Culege titlul – și, de fapt, întreaga reclamă – cu litere de rând. LITERELE VERZALE SUNT MULT

MAI GREU DE CITIT, PROBABIL PENTRU CĂ NOI ÎNVĂȚĂM SĂ CITIM în litere de rând. Oamenii citesc cărți, ziare și reviste scrise cu litere de rând.

Nu decapita niciodată ilustrația tipărind titlul deasupra ei. Art directorilor de modă veche le place la nebunie, dar asta reduce indicele atenției acordate reclamei în medie cu 19%. Editorii de ziar nu fac niciodată așa ceva. În general, e bine să-i imiți – ei formează obiceiurile de lectură ale clienților tăi.

Dacă reclama ta trebuie să conțină un cupon și îți dorești o rată de răspuns cât mai bună, plasează-l în centrul paginii, în partea de sus. Această poziție atrage cu 80% mai multe cupoane trimise decât poziția tradițională din josul paginii, spre colțul exterior. (Nici măcar un om dintr-o sută din domeniul publicității nu știe acest lucru.)

H.L. Mencken spunea că nimeni nu a dat vreodată faliment pentru că a subestimat gustul publicului american. Nu este adevărat. Am ajuns să cred că obții rezultate dacă dai o senzație de bun-gust în toate machetele, cu condiția să nu o faci ostentativ. Există prea puține produse care nu ar beneficia de pe urma unui aspect elegant. Într-o societate mobilă, oamenilor nu le place să fie văzuți consumând produse pe care prietenii lor le consideră de mâna a doua.



Afișele

Nu cu multă vreme în urmă am primit un omagiu emoționant pentru unul dintre afișele mele, sub forma unei scrisori din partea pastorului Bisericii Baptiste Etiopiene din California:

> Stimate domnule Ogilvy,
> Sunt conducătorul unei mici grupări religioase care răspândește cuvântul Domnului pe șoselele Californiei. Noi folosim mult afișele publicitare și am întâmpinat numeroase dificultăți din cauza costurilor mari ale ilustrațiilor. Am văzut afișul pentru Schweppes, *cel cu omul cu barbă și cu mâinile întinse*... Aș vrea să știu dacă puteți să-mi trimiteți și mie fotografia aceea după ce nu vă mai trebuie. Vrem să scriem pe ea ISUS TE MÂNTUIEȘTE și să o afișăm pe șoselele din California ca să răspândim cuvântul Domnului.

Dacă imaginea clientului meu ar putea fi identificată cu Fiul lui Dumnezeu, n-ar trebui să mai cheltuim niciodată vreun bănuț pe publicitate și întreaga lume baptistă ar fi convertită la Schweppes. Imaginația mea a stat în cumpănă. Doar teama de a nu-mi pierde comisioanele m-a convins să-i spun pastorului că Edward Whitehead nu era demn de acest rol sacru.

Nu mi-au plăcut niciodată afișele. Conducătorii auto în trecere nu au timp să citească mai mult de șase cuvinte de pe un afiș, iar experiențele mele de la începuturi, când vindeam din ușă-n ușă, m-au convins că este imposibil să vinzi ceva cu doar șase cuvinte. Într-o reclamă de ziar sau revistă pot folosi *sute* de cuvinte. Afișele sunt pentru adepții sloganelor.

Trebuie să mărturisesc că, personal, am o pasiune pentru peisaje, dar n-am văzut nici unul pe care panourile publicitare să-l înfrumusețeze. Acolo unde priveliștea e frumoasă, cel mai rău lucru pe care îl poate face omul e să ridice un panou publicitar. Când mă voi retrage de pe Madison Avenue, am de gând să întemeiez o societate secretă de apărători ai dreptății, care vor străbate lumea pe motociclete silențioase și vor ciopârți afișele la adăpostul întunericului. Ce tribunal de pe lumea asta ne-ar condamna dacă am fi prinși în flagrant aducând un beneficiu cetății?

Oamenii care dețin aceste panouri sunt niște promotori lipsiți de scrupule. Ei au făcut tot ce au putut pentru a torpila legislația care interzice afișele pe autostrăzile americane cu plată. Și-au pledat cauza spunând că industria panourilor publicitare are mii de angajați. Da, la fel și bordelurile.

Totuși, afișele sunt încă aici și, mai devreme sau mai târziu, ai putea fi pus să lucrezi la așa ceva. Așa că iată sfaturile:

Încearcă să faci din afișul tău un tur de forță – „un scandal vizual", cum îl numea Savignac. Dacă exagerezi cu scandalul, ai putea bloca traficul și provoca accidente mortale.

În Europa, e o tradiție veche să critici afișele americane pentru că sunt simpliste. Nimeni nu pretinde că afișele americane se pot compara, estetic vorbind, cu afișele unor artiști precum Cassandre, Leupin, Savignac sau McKnight Kauffer. Dar, din păcate, există un motiv pentru a crede că stilul ieftin al afișului american transmite mai repede mesajul și este mai ușor reținut decât designul distins al artiștilor europeni.

În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, guvernul canadian l-a angajat pe fostul meu șef, doctorul

George Gallup, să compare eficiența mai multor afișe de recrutare. Gallup a ajuns la concluzia că afișele care au funcționat cel mai bine au fost cele care au întrebuințat imagini sau fotografii realiste. Desenele abstracte și simbolurile nu au comunicat mesajul destul de repede.

Afișul trebuie să transmită promisiunea de vânzare pentru produs nu doar în cuvinte, ci și în imagini. Doar câțiva oameni de publicitate au acest talent, iar eu nu mă număr printre ei.

Dacă afișul este destinat conducătorilor auto, atunci trebuie să-și facă treaba în *cinci* secunde. Cercetările au arătat că va comunica mai repede dacă folosești culori puternice, pure; nu picta cu paleta murdară. Nu folosi niciodată mai mult de trei elemente într-o machetă și profilează-le pe un fundal alb.

Mai presus de toate, folosește cel mai mare corp de literă posibil (fără serife) și fă astfel încât brandul să fie vizibil dintr-o ochire. De obicei, chiar este.

Dacă vei urma aceste sfaturi simple, vei produce afișe care-și fac treaba. Dar trebuie să te avertizez: cunoscătorii artei contemporane o să te pună la stâlpul infamiei și o să te taxeze de troglodit.

BCU IASI/CENTRU

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

VIII. Cum să faci spoturi TV bune

„Cele câteva secunde ale unei reclame de televiziune – spunea Stanhope Shelton – ar încăpea perfect într-o cutiuță de medicamente. Această cutiuță reprezintă câteva săptămâni de eforturi concentrate din partea a treizeci de persoane. Ea poate însemna diferența dintre profit și pierdere."

Am aflat că e mai ușor să dublezi puterea de vânzare a unei reclame decât să dublezi audiența unui program de televiziune. Acest lucru ar putea să le pară o noutate capetelor încoronate de la Hollywood care produc programele și se uită de sus la noi, copywriterii necunoscuți care facem reclamele.

Scopul unei reclame nu este acela de a-l *distra* pe telespectator, ci acela de a-i vinde. Horace Schwerin a ajuns la concluzia că nu există nici o corelație între faptul că o reclamă *place* și faptul că ea *vinde*.

Ceea ce nu înseamnă că reclamele trebuie să fie în mod deliberat lipsite de maniere. Dimpotrivă, există motive să credem că merită efortul de a le face umane și prietenoase, și asta se poate fără a ne băga în sufletul omului.

În anii de început ai televiziunii, am făcut greșeala de a mă încrede în cuvinte pentru a obține vânzări; eram obișnuit cu radioul, unde nu există imagini. Acum știu că în televiziune trebuie să faci ca *imaginile* să

spună povestea – ce *arăți* este mai important decât ce *spui*... Cuvintele și imaginile trebuie să defileze împreună, să se întărească unele pe altele. Singura funcție a cuvintelor este aceea de a explica lucrurile din imagini.

George Gallup afirmă că, dacă spui un lucru pe care nu-l și ilustrezi, privitorul îl va uita imediat. Concluzia mea este că, dacă nu arăți imaginile, nu are nici un rost să spui textul. Încearcă să privești reclama cu sonorul oprit; dacă nu vinde fără sunet, atunci este inutilă.

Majoritatea reclamelor îl zăpăcesc pe privitor înecându-l în logoree, sub un torent de cuvinte. Vă sfătuiesc să vă limitați la 90 de cuvinte pe minut.

Este adevărat că poți, cumva, să bifezi mai multe propuneri de vânzare cu o reclamă de televiziune decât cu una tipărită, dar cele mai eficiente reclame TV sunt construite în jurul a una sau două propuneri, simplu formulate. Un ghiveci de propuneri multiple îl lasă rece pe privitor. De aceea reclamele nu trebuie niciodată să fie create în grup. Compromisul nu-și are locul în publicitate. Orice ai face, *mergi până la capăt*.

Când faci reclame pentru ziare și reviste, trebuie să începi prin a atrage atenția cititorului. Dar în televiziune telespectatoarea se află deja în așteptare, iar problema este să reușești să nu o alungi. Este un gest fatal să o avertizezi că urmează să asculte „un cuvânt prietenos din partea sponsorului nostru". Vezica ei va reacționa la acest stimul cum reacționa câinele lui Pavlov la sunetul clopoțelului, iar ea va ieși din cameră.

Scopul majorității reclamelor de televiziune este acela de a livra promisiunea de vânzare într-un mod de care telespectatorul își va aminti data următoare când se va duce la cumpărături. De aceea vă sfătuiesc să repetați promisiunea cel puțin de două ori în fiecare

reclamă, s-o ilustrați în imagini și s-o transformați și în titlu sau text pe ecran.

Consumatoarea obișnuită, biata de ea, este acum supusă la vizionarea a zece mii de reclame pe an. Asigură-te că află numele produsului căruia îi faci reclamă. Repetă-l pe tot parcursul reclamei, *ad nauseam*.[1] Arată-l cel puțin într-un titlu pe ecran. Și arată ambalajul pe care vrei să-l recunoască în magazin.

Fă din produsul tău eroul reclamei, așa cum am făcut noi în faimoasa noastră reclamă la cafeaua Maxwell House – am arătat doar un ibric de cafea și o ceașcă – „bună până la ultima picătură". (Nu eu am inventat sloganul ăsta, ci Theodore Roosevelt.)

În publicitatea de televiziune ai la dispoziție exact 58 de secunde ca să vinzi, iar clientul tău plătește secunda cu 500 de dolari. Nu te încurca în introduceri irelevante. Începe să vinzi încă din primul cadru și nu te opri până la ultimul.

Pentru produsele care se pretează la vânzarea prin demonstrație, cum ar fi ingredientele de gătit, produsele de machiaj și remediile pentru nas înfundat, televiziunea este cel mai puternic mediu de publicitate inventat vreodată. Succesul în utilizarea lui depinde în primul rând de priceperea de a imagina demonstrații *credibile*. Reclamele care au ajuns să fie interzise de către Comisia Federală pentru Comerț au făcut ca publicul american să devină suspicios.

George Gallup este un izvor de informații utile despre cum reacționează oamenii la diferite tipuri de reclame. El ne spune că reclamele care încep prin a

1. Una din surorile mele a sugerat că numele agenției noastre ar trebui schimbat în Ad Nauseam, Inc.

ridica o problemă, apoi vin cu produsul care rezolvă problema, apoi demonstrează cum funcționează soluția vând de patru ori mai mult decât reclamele care se mulțumesc să țină o predică despre produs.

Gallup mai afirmă și că reclamele cu un accent puternic de *știre* sunt deosebit de eficiente. Așa încât ar trebui să storci și ultima picătură de valoare de informare din materialul disponibil pentru reclama TV.

Totuși, uneori – din nefericire – nu există nici o noutate. Produsul este pe piață de generații și e posibil să nu fi existat nici o îmbunătățire semnificativă a formulei sale. Unele produse nu pot fi prezentate ca soluție pentru nici o problemă. Altele nu se pretează la demonstrații. Ce faci când deschiderile imbatabile îți sunt refuzate? Renunți? Nu neapărat. Există o altă deschidere, care poate să mute munții din loc: *emoția și starea*. Este o deschidere dificilă dacă vrei să fie luată în serios, dar a fost utilizată cu un succes desăvârșit în Europa, în special de către Mather & Crowther în reclamele lor la țigările Player.

O consumatoare vede, în vremurile noastre, în medie 900 de reclame pe lună – iar majoritatea îi trec prin minte ca gâsca prin apă. De aceea trebuie să dai reclamei o notă de singularitate, un chichirez care s-o facă să rămână în mintea telespectatorului. Dar fii foarte atent cum faci asta – telespectatorul e capabil să-și amintească chichirezul, dar să uite care era promisiunea de vânzare.

Într-o noapte, m-am trezit la ora două dintr-un somn chinuit, cu un astfel de chichirez în minte – și l-am notat: să deschid reclamele la Pepperidge Farm cu un fermier care conduce o căruță de pâine trasă de cai pe un drumeag de țară. A funcționat.

Nu pune pe muzică mesajul de vânzare. Vânzarea e o afacere serioasă. Cum ai reacționa dacă ai intra

într-un magazin Sears ca să cumperi o tigaie și vânzătorul ar începe să-ți cânte jingle-uri?

Trebuie să recunosc, cu multă sinceritate, că nu am nici o cercetare semnificativă care să-mi sprijine părerea cum că jingle-urile sunt mai puțin persuasive decât cuvântul vorbit. Părerea mea se bazează pe dificultatea de a înțelege cuvintele din jingle-uri, pe care am simțit-o întotdeauna, și pe experiența mea de comis-voiajor – nu le-am cântat niciodată potențialilor mei clienți. Publicitarul care crede în puterea de vânzare a cântecelor nu a fost niciodată pus în situația de a vinde ceva.

Această prejudecată nu-mi este împărtășită de toți partenerii. Când plec în vacanță, ei reușesc să mai facă scăpat câte un jingle pe la vreun client de-al nostru, iar unul dintre jingle-urile lor a mers de minune. Această excepție îmi întărește regula.[1]

Ecranele de cinematograf sunt late de 12 metri, suficient pentru scene cu mulțimi și cadre panoramice. Dar ecranul televizorului are mai puțin de 60 de centimetri lățime, adică nu e destul de mare pentru superproducții. Sfatul meu este să nu folosești nici un alt fel de cadru decât planurile apropiate în reclamele de televiziune.

Evită situațiile fumate – băutori încântați, gurmanzi extatici, scene cu familii reunite și toate celelalte clișee ale bătrânului Madison Avenue. Ele nu cresc interesul consumatorului pentru cumpărarea produsului.

1. De când am scris cele de mai sus, mi-au fost arătate cercetări asupra a două reclame de televiziune pentru o marcă faimoasă de margarină. Reclamele erau identice, exceptând faptul că într-una cuvintele erau vorbite, iar în cealaltă, cântate. Versiunea vorbită a convins de trei ori mai mulți consumatori decât cea cântată.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

IX. Cum să faci campanii bune pentru produse alimentare, destinații turistice și medicamente

Majoritatea sfaturilor din această carte, precum și cercetările care le stau la bază au de-a face cu publicitatea în general... Dar fiecare categorie de produse ridică probleme aparte. Când faci reclame pentru detergenți, de exemplu, trebuie să te hotărăști dacă vei promite că produsul face rufele cele mai albe, cele mai curate sau cele mai strălucitoare. Când faci reclame pentru whiskey, trebuie să hotărăști câtă importanță dai sticlei. Când faci publicitate pentru deodorante, trebuie să hotărăști cât accent să pui pe acțiunea de dezodorizare și cât pe acțiunea de păstrare a prospețimii.

Produsele alimentare

Reclamele la produse alimentare prezintă multe probleme specifice. Cum poți, de exemplu, să faci mâncarea să arate apetisant pe un ecran de televizor? Poate orice combinație de *cuvinte* să-l convingă pe privitorul reclamei tale că un produs alimentar e *gustos*? Ar trebui oare să arăți oameni care *mănâncă* produsul?

Am încercat să răspund unor asemenea întrebări prin cercetare. Ce am aflat până acum poate fi redus la 22 de principii:

(1) Construiește-ți reclama în jurul ideii de *apetit*.

(2) Cu cât e mai mare ilustrația, cu atât mai mare va fi apetitul.

(3) Nu plasa oameni în reclamele la mâncare. Ocupă un spațiu care ar fi folosit mai bine dacă ar fi dedicat produsului alimentar.

(4) Folosește culoarea. Mâncarea arată mai apetisant color decât alb-negru.

(5) Folosește fotografii – ele sporesc apetitul mai mult decât ilustrația desenată.

(6) O singură fotografie e mai bună decât două sau mai multe. Dacă *trebuie* să folosești mai multe fotografii, fă-o pe una dintre ele dominantă.

(7) Dă o *rețetă* de câte ori poți. Gospodina este întotdeauna în căutare de noi moduri în care să facă pe plac familiei.

(8) Nu îngropa rețeta în textul reclamei. Izoleaz-o astfel încât să fie vizibilă.

(9) Ilustrează rețeta cu fotografia principală.

(10) Nu tipări rețeta peste un bloc de culoare; va fi citită de mult mai multe femei dacă va fi tipărită pe hârtie albă.

(11) Inserează *știri* în reclamele tale de câte ori poți – știri despre un produs nou, despre o îmbunătățire a unui produs vechi sau despre noi moduri de utilizare pentru un produs vechi.

(12) Folosește un titlu specific mai degrabă decât unul general.

(13) Include *numele brandului* în titlul reclamei.

(14) Poziționează titlul și textul *sub* ilustrație.

(15) Prezintă ambalajul într-o poziție privilegiată, dar nu-l lăsa să domine fotografia care stimulează apetitul.

(16) Fii serios. Nu folosi umorul sau fantezia. Nu fi șmecher în titlu. Hrănirea familiei e o treabă serioasă pentru majoritatea gospodinelor.

Publicitatea de televiziune

(17) Arată cum se *prepară* produsul.

(18) Utilizează formula problemă–soluție de câte ori este posibil să faci acest lucru fără să exagerezi.

(19) De câte ori e posibil, prezintă *știri* – și fă-o zgomotos.

(20) Arată produsul cât mai *repede*, la începutul reclamei.

(21) Nu folosi sunet de dragul sunetului. Folosește doar efectele sonore care sunt relevante pentru produs – șuieratul mașinii de cafea, sfârâitul fripturii, crănțănitului fulgilor de porumb.

(22) Reclamele de televiziune au ca scop vânzarea. Nu lăsa *divertismentul* să domine.

Destinații turistice

Experiența ca agent de publicitate pentru British Travel & Holidays Association, pentru Puerto Rico și pentru United States Travel Service m-a condus spre anumite concluzii despre ceea ce înseamnă o bună reclamă pentru turism. Ele pot fi rezumate după cum urmează:

(1) Publicitatea orientată spre destinații nu are cum să nu afecteze imaginea țării implicate. Este important din punct de vedere politic să o afecteze *favorabil*...

Dacă difuzezi reclame ieftine pentru țara ta, îi vei face pe oameni să creadă că este o țară de doi bani.

(2) Turiștii nu călătoresc mii de kilometri pentru a vedea lucruri pe care le pot vedea la ei acasă. De exemplu, elvețienii nu pot fi convinși să călătorească 7.500 de kilometri ca să vadă munții din Colorado. Fă reclamă la ce este *unic* în țara ta.

(3) Reclamele trebuie să stabilească în mintea cititorului o imagine pe care aceasta *să nu o mai uite*. Perioada de gestație dintre expunerea la reclamă și cumpărarea unui bilet este, foarte probabil, mare.

(4) Reclamele apar în publicații citite de oameni care-și permit să călătorească pe distanțe lungi. Acești oameni au un nivel ridicat de educație. Nu le insulta inteligența – scrie într-un limbaj ca pentru oameni mari, și nu în clișeele publicității convenționale la turism.

(5) Cea mai mare barieră în calea turismului internațional este costul. Reclamele trebuie să-l ajute pe cititor să raționalizeze costul călătoriei, vânzându-i semnificațiile culturale sau de statut pe care le implică această călătorie.

(6) Tiparele de călătorie sunt supuse în mod deosebit *modei*. Reclamele trebuie să prezinte țara respectivă ca pe locul unde merge „toată lumea". Mentalitatea gregară face minuni în turism.

(7) Oamenii *visează* la locuri îndepărtate. Reclamele trebuie să convertească visurile în acțiuni – transformarea energiei potențiale în energie cinetică. Soluția optimă sunt informațiile practice despre cum trebuie procedat. O combinație de fotografii care-ți trezesc pofta și informații specifice a adus cele mai bune rezultate pentru turismul britanic, american și portorican.

(8) Ferește-te de subiectele ezoterice. Ele îi pot interesa pe cetățenii țării care a comandat campania,

dar turistul străin – clientul – este plecat la vânătoare de clișee.

Campania mea „Come to Britain" a avut un succes evident, dar reclamele au fost supuse unui asalt de critici în presa britanică. Erau acuzate că dăunează prestigiului britanic prin proiectarea unei imagini învechite – prea multe căsuțe acoperite cu stuf, prea multă pompă și prea mult fast. Am fost aspru criticat că aș fi descris Anglia ca pe un mic regat bucolic care trăiește din gloria trecutului său. De ce nu arăt Anglia „așa cum este ea", statul dinamic, industrializat și prosper care a oferit lumii penicilina, motoarele cu reacție, pe Henry Moore și centralele atomoelectrice?

Chiar dacă aceste lucruri pot fi valoroase din punct de vedere *politic*, singurul scop al campaniei noastre este acela de a-i atrage pe turiști, iar americanii nu vor traversa Oceanul ca să vadă centrale electrice. Mai degrabă s-ar duce să viziteze Westminster Abbey, nu-i așa?

Când hotărăște ce țară să viziteze, turistul american este influențat de atitudinea sa față de locuitorii acelei țări. Cercetările mele au arătat că el se așteaptă ca britanicii să fie politicoși, educați, onești, dintr-o bucată, curați și morali. Dar se mai așteaptă să fie și rezervați, înfumurați și mohorâți. Așa încât în reclamele noastre am făcut totul ca să corectăm aspectele dezagreabile ale acestui stereotip, spunând cât de *prietenoși* sunt englezii.

Am fost surprins să aflu că turiștii americani nu gândesc cu burta. Ca absolvent al unei școli de bucătărie franceză, mi-e greu să cred că atât de multor turiști americani le place mai mult bucătăria engleză decât cea franceză, dar asta e realitatea. Ei nu înțeleg meniurile scrise în franceză și detestă sosurile grase.

Anglia nu e dezavantajată față de Franța nici când vine vorba de potolirea setei turistului american. Poate că el nu apreciază berea englezească, dar ar prefera să bea un whiskey scoțian decât un vin de Bordeaux – o preferință care e împărtășită de un număr tot mai mare de francezi. Trăim vremuri cumplite...

Complotam la un moment dat cu un ministru, gândindu-ne cum să-l convingem pe trezorierul Maiestății Sale să dea mai mulți bani pentru campania americană la turismul în Marea Britanie. Și mi-a spus: „De ce-ar veni un american în toate mințile să-și petreacă vacanța în aerul umed și rece al verii engleze când ar putea la fel de bine să se răsfețe sub cerul italian? Îmi închipui că răspunsul stă în reclamele dumneavoastră..."

Perfect adevărat.

Medicamente

Să faci reclamă la medicamente presupune o artă aparte. Iată, la fel de concis, principiile pe care le recomand celor care o vor practica:[1]

(1) O reclamă bună la un medicament va miza pe „diferența care obligă" dintre brandul respectiv și concurenții săi.

(2) O reclamă bună la un medicament conține *știri*. Știrea poate fi un nou produs, un aspect nou al unui produs existent, un nou diagnostic sau un nou nume pentru o afecțiune cunoscută – cum ar fi halitoza.

1. Trebuie să-i mulțumesc lui Louis Redmond pentru că m-a ajutat să ajung la aceste principii.

(3) O reclamă bună la un medicament creează impresia de *seriozitate*. Disconfortul fizic nu este un subiect de glume pentru cel care suferă. El se bucură că durerea îi este recunoscută.

(4) O reclamă bună la un medicament creează impresia de *autoritate*. În reclama la un medicament se întâlnește nu doar o relație de tip vânzător–cumpărător, ci este inerentă relația doctor–pacient.

(5) Reclamele nu trebuie doar să ridice în slăvi meritele produsului tău, ci și să *explice* boala... Suferindul trebuie să aibă sentimentul că a învățat ceva despre boala sa.

(6) Nu întinde coarda credulității. O persoană aflată în suferință vrea să creadă că o poți ajuta. Dorința sa de a crede este un ingredient activ al eficienței produsului.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

X. Cum să ajungi în fruntea bucatelor (sfaturi pentru cei tineri)

Unul dintre strămoșii mei irlandezi a intrat în serviciul Companiei Indiilor de Est și până la urmă a reușit să pună mâna pe găina cu ouă de aur. Cu alte cuvinte, a făcut avere. Acum eu sunt la rândul meu un strămoș și-mi trec vremea veghind găina cu ouă de aur pe Madison Avenue. Cum se procedează?

După ce am urmărit modul în care și-au gestionat cariera propriii mei angajați timp de paisprezece ani, am identificat un tipar de comportament care te poate duce direct în vârf.

În primul rând, trebuie să fii ambițios, dar să nu fii atât de fățiș agresiv încât colegii tăi să se unească pentru a te distruge. *Tout soldat porte dans sa giberne le bâton de maréchal...** Da, însă nu lăsa bastonul să iasă la iveală din raniță.

Dacă ajungi direct într-o agenție de publicitate după ce ai absolvit Harvard Business School, ascunde-ți aroganța și continuă să studiezi. După un an de pregătire plicticoasă, probabil vei ajunge assistant account executive – un fel de elev ofițer. În momentul în care se întâmplă acest lucru, pune-ți în minte să ajungi cel mai bine informat om din agenție cu privire la contul care ți-a fost alocat. Dacă, de exemplu, este contul unui

* Fiecare soldat poartă în ranița sa bastonul de mareșal (fr.; n. tr.).

producător de benzină, citește manuale de chimie, geologie și distribuția produselor petroliere. Citește toate revistele de specialitate din domeniu. Citește toate rapoartele de cercetare și planurile de marketing pe care le-a scris vreodată agenția ta în legătură cu respectivul produs. Petrece-ți diminețile de sâmbătă în benzinării, la pompă, de vorbă cu șoferii. Vizitează rafinăriile clienților tăi și laboratoarele lor de cercetare. La finele celui de-al doilea an, vei ști mai multe despre benzină decât șeful tău. Atunci vei fi pregătit să-i urmezi.

Majoritatea tinerilor din agenții sunt prea leneși pentru a face acest gen de teme pentru acasă. Ei vor rămâne mereu niște superficiali.

Claude Hopkins și-a atribuit succesul faptului că a muncit de două ori mai mult decât alți copywriteri, și astfel și-a croit drumul pe scara ierarhică de două ori mai repede ca ei. Una dintre cele mai bune agenții create în ultimele patru decenii își datorează succesul faptului că fondatorul ei era atât de nefericit cu soția sa, încât rareori pleca de la birou înainte de miezul nopții. Cât am fost burlac, obișnuiam și eu să muncesc târziu în noapte. Dacă preferi să-ți petreci tot timpul liber crescând trandafiri sau jucându-te cu copiii, îmi place mai mult de tine, dar să nu te plângi că nu ești promovat destul de repede. Managerii îi promovează pe aceia care produc cel mai mult.

Dacă oamenii din publicitate ar fi plătiți la bucată, atunci trântorii și-ar primi răsplata cuvenită, iar cei care se mișcă bine ar triumfa încă și mai repede. Când dr. William B. Shockley a studiat creativitatea cercetătorilor de la laboratoarele Bell, a descoperit că sfertul cel mai creativ dintre ei au aplicat pentru *de zece ori* mai multe patente decât sfertul cel mai puțin creativ,

dar au fost plătiți doar cu 50% mai mult decât aceștia. Nedrept? Da, cred eu. Albert Lasker îi plătea pe copywriterii cel mai puțin productivi de la Lord & Thomas cu 100 de dolari pe săptămână, dar l-a plătit pe Claude Hopkins cu 50.000 de dolari la fiecare milion bugetat pentru reclamele scrise de el. Și cu toții au avut de câștigat – Lasker, Hopkins și clienții lor.

În zilele noastre este la modă să spui că nici un om nu e vreodată responsabil el singur pentru succesul unei campanii publicitare. Acest accent asupra „spiritului de echipă" este o vorbă goală – o conspirație a majorității mediocre. Nici o reclamă, fie ea tipărită, de radio sau de televiziune, nu poate fi creată de un comitet. Deși nu recunosc, majoritatea managerilor de top sunt conștienți de asta și stau cu ochii în patru în căutarea acestor adevărate mine de aur, atât de greu de găsit. Acești campioni nu mai pot fi răsplătiți precum Hopkins, dar sunt singurii oameni din agențiile de publicitate imuni la amenințarea demiterii în vremuri grele. Au un raport calitate/preț foarte bun.

Munca de agenție este în mare parte muncă de rutină, de întreținere. Dacă o faci bine, vei avansa treptat, dar oportunitățile de aur vor veni atunci când vei ajunge în preajma unei ocazii unice. Ideea e să știi să recunoști marea ocazie atunci când se ivește.

Cu vreo câțiva ani în urmă, Lever Brothers le-au rugat pe cele șapte agenții cu care lucrau să le prezinte politicile referitoare la televiziune ale fiecăreia dintre ele, televiziunea fiind pe atunci un mediu destul de nou. Celelalte agenții au conceput niște documente cuminți, de cinci sau șase pagini, dar un tânăr din echipa mea și-a dat osteneala de a pune cap la cap toate statisticile posibile și imposibile și, lucrând zi și noapte timp de trei săptămâni, a venit cu o analiză

de 177 de pagini. Colegii lui l-au privit disprețuitor, ca pe un obsedat de muncă, dar un an mai târziu a fost ales în comitetul nostru director. Pe astfel de incidente izolate se clădesc carierele cele mai de succes. *Il faut épater les clients.**

Majoritatea tinerilor capabili care intră în agenții în ziua de azi sunt hotărâți să devină account executivi, probabil din cauză că la facultatea de studii economice pe care au absolvit-o li s-a spus că misiunea lor în viață este aceea de a conduce și administra, iar nu aceea de a lucra ca specialiști. Probabil le-a scăpat din vedere faptul că șefii primelor șase agenții din lume au fost mai întâi *specialiști*, și abia apoi au ajuns în vârf. Patru au fost copywriteri, unul a lucrat la departamentul de media, iar celălalt, în cercetare. Nici unul nu a fost vreun moment account executive.

Este mult mai dificil să-ți lași amprenta ca account executive decât ca specialist, deoarece e rar lucru ca un account executive sa aibă vreodată ocazia de a se acoperi de glorie – aproape toate triumfurile spectaculoase aparțin specialiștilor. Prin urmare, mi-aș sfătui propriul fiu să se specializeze – în planificarea de media, în cercetare sau în creație. În aceste domenii ar avea de-a face cu o concurență mai puțin acerbă, ar găsi mai des ocazia de a se ridica deasupra muncii administrative de rutină și ar dobândi o experiență care îi dă omului siguranță – psihologică și financiară.

Poate că unii tineri sunt atrași de călătoriile și de distracțiile pe care le presupune munca unui account executive. Ei vor afla repede că a lua cina la un restaurant bun nu mai este atât de distractiv dacă trebuie să-i explici unui client scăderea cotei de piață, în timp

* Trebuie să-l epatezi pe client (fr.; n. tr.).

ce mănânci un sufleu, și că poate fi un coșmar să faci un tur al pieților de testare când ai copilul în spital.

Dacă fiul meu mi-ar ignora sfatul și ar deveni account executive, i-aș da aceste sfaturi:

(1) Mai devreme sau mai târziu, clientul îți va da o bilă neagră – fie pentru că nu te place, fie pentru că l-ai dezamăgit, fie pentru că îți atribuie ție eșecul vreunui departament din agenția ta. Când ți se va întâmpla așa ceva, *nu dispera*! Cunosc un șef de agenție care a primit voturi de blam de la trei clienți într-un singur an.

(2) S-ar putea să te descurci dacă vei funcționa doar ca un canal de comunicare între clientul tău și celelalte departamente ale agenției, precum un chelner care plimbă tava între bucătari și clienții din sală. Asemenea account executivi s-ar putea numi „oameni de legătură". Fără îndoială că vei îndeplini această funcție necesară cu aplomb, dar sper că ai o viziune ceva mai largă asupra slujbei tale. Account executivii buni dobândesc cea mai complexă experiență: ei devin *oameni de marketing*.

(3) Oricât de mult ai munci și oricât de multe cunoștințe ai acumula, nu vei putea să-ți reprezinți agenția la nivelul politicilor clientului dacă nu ai cel puțin 35 de ani. Unul din partenerii mei și-a datorat rapiditatea ascensiunii faptului că, pe la 30 de ani, chelise, iar altul a avut marele noroc să albească la 40 de ani. Ai răbdare.

(4) Nu vei ajunge niciodată un senior account executive dacă nu înveți să faci *prezentări bune*... Majoritatea clienților tăi sunt mari corporații, iar tu trebuie să fii în stare să vinzi planuri și campanii comitetelor lor directoare. O bună prezentare poate să însemne să scrii bine și să transmiți bine mesajele. Poți învăța

să le scrii bine studiind lucrările maeștrilor tăi și dându-ți osteneala. Poți învăța să transmiți bine un mesaj observând tehnicile profesioniștilor – în special ale celor de la Nielsen.

(5) Nu face greșeala comună de a-i privi pe clienții tăi ca pe niște idioți ostili. Împrietenește-te cu ei. Poartă-te ca și cum ați fi în aceeași echipă. Cumpără acțiuni ale companiilor lor. Încearcă să nu te amesteci în politicile lor, ar fi păcat să pierzi un cont doar pentru că ai pariat pe calul greșit. Imită-i pe Talleyrand, care a servit Franța sub șapte regimuri, și pe vicarul de Bray*: „Oricare-ar fi regele, eu voi fi vicar de Bray, stimate domn!"

(6) În negocierile cotidiene cu clienții și colegii, luptă-te pentru regi, regine și nebuni și sacrifică pionii. Dacă ai obiceiul de a te preda elegant când e vorba de lucruri mărunte, nu va fi ușor să ți se reziste în acele rare ocazii când trebuie să iei poziție și să lupți pentru o problemă de importanță majoră.

(7) Nu discuta afacerile clientului tău în lifturi și ține-i documentele secrete sub cheie. Reputația de a scurge informații te poate distruge.

(8) Dacă vrei să bagi o idee în capul unui copywriter sau director de cercetare, fă-o în particular și cu tact. Braconierii, cei care vânează pe domeniul altuia, nu sunt populari pe Madison Avenue.

(9) Dacă ești destul de curajos să-ți admiți greșelile în fața clienților și colegilor, le vei câștiga respectul. Sinceritatea, obiectivitatea și onestitatea intelectuală sunt condiții *sine qua non* pentru cine vrea o carieră în publicitate.

* Personaj al unor cântece satirice și al unei opere comice din secolul al XVIII-lea, prototip al oportunistului care rămâne în funcție indiferent de schimbările de regim (n. tr.).

(10) Scrie comunicări interne lucide. Amintește-ți că superiorii cărora le adresezi au mai multe de făcut decât tine. Cu cât aceste comunicări sunt mai lungi, cu atât este mai puțin probabil să fie citite de cei care au puterea de a lua măsuri pe baza lor. În 1941, Winston Churchill a trimis următoarea comunicare către lordul Amiralității:

> Rogu-vă descrieți astăzi, *pe o singură pagină*, cum se adaptează Marina Regală la condițiile războiului modern [s. m.].

Nu uita niciodată că ești plătit mai mult decât cei care lucrează în alte domenii și profesii. Există trei motive pentru aceasta. În primul rând, cererea de oameni de publicitate capabili este mai mare decât oferta. În al doilea rând, beneficiile colaterale, deși substanțiale, sunt mai mici decât cele pe care le-ai primi dacă ai fi angajat în Armată sau într-o corporație din zona producției. În al treilea rând, posturile din publicitate sunt mai nesigure. Fă pe dracu-n patru să-ți menții cheltuielile sub nivelul veniturilor, astfel încât să poți supraviețui unei perioade de șomaj. Acceptă opțiunile de cumpărare de acțiuni ale agenției atunci când ți se oferă. Și investește în alte direcții. Biroul de asistență socială e al naibii de aproape pentru un om de publicitate de 65 de ani.

Am ajuns să cred că unul dintre cele mai relevante semne ale capacității unui tânăr este modul în care-și folosește vacanțele. Unii își irosesc acele trei prețioase săptămâni, în vreme ce alții scot din ele mai mult decât din tot restul anului pus cap la cap. Iată o rețetă pentru vacanțe revigorante:

Nu rămâne acasă fără nici un rost. Ai nevoie de o schimbare de decor.

Ia-ți soția, dar lăsați copilul la niște vecini. Cei mici sunt o pacoste în concedii. Evită expunerea la publicitate.

Ia somnifere în primele trei nopți. Relaxează-te la aer curat și fă exerciții fizice.

Citește câte o carte în fiecare zi – 21 de cărți în cele trei săptămâni. (Presupun că ai fost deja la un curs de lectură rapidă și că poți citi o mie de cuvinte pe minut.)

Lărgește-ți orizonturile mergând în străinătate, chiar dacă pentru asta trebuie să călătorești la clasa a treia. Dar nu călători atât de mult încât să te întorci frustrat și extenuat.

Psihiatrii spun că toată lumea ar trebui să aibă un hobby. Hobby-ul pe care ți-l recomand eu este *publicitatea*... Alege un subiect despre care agenția voastră știe prea puține și fă astfel încât să devii o autoritate în domeniu. Scrie un articol bun pe an și plasează-l la *Harvard Business Review*. Subiecte ofertante: psihologia prețului de desfacere cu amănuntul, noi moduri de stabilire a bugetului optim de publicitate, utilizarea publicității de către politicieni, obstacole care împiedică folosirea acelorași campanii peste tot în lume, conflictul dintre expunere și frecvență în planificarea de media. Odată ce ai ajuns o autoritate recunoscută în oricare dintre aceste subiecte dificile, vei putea juca după propriile condiții.

Pe scurt, pune umărul la treabă, dar fii atent să alegi corect ce treabă vei face. Cântăreața Sophie Tucker spunea: „Am fost și bogată, și săracă. Și, crede-mă, să fii bogată e cel mai bine."

XI. Ar trebui oare ca publicitatea să dispară?

Nu cu multă vreme în urmă, sora mea cea mare, cu simpatii socialiste, m-a provocat să fiu de acord cu ea că publicitatea ar trebui să dispară. Mi-a fost greu să fac față acestor sugestii amenințătoare, deoarece nu sunt nici economist, nici filozof. Dar cel puțin am fost în stare să arăt că opiniile sunt împărțite.

Răposatul Aneurin Bevan* credea că publicitatea este „un serviciu diabolic". Arnold Toynbee (profesor la Winchester și Balliol) nu se putea „gândi la nici o situație în care publicitatea să nu fie un lucru rău". Profesorul Galbraith (de la Harvard) susținea că publicitatea îi ispitește pe oameni să risipească banii pe lucruri „de care nu au nevoie", în loc să cheltuiască pentru lucrări publice.

Dar ar fi o greșeală să presupunem că toți liberalii împărtășesc viziunea Bevan–Toynbee–Galbraith referitoare la publicitate. Președintele Franklin Roosevelt o vedea într-o altă lumină:

> Dacă mi-aș începe viața de la capăt, cred că aș intra mai degrabă într-o afacere de publicitate...

* Aneurin Bevan (1897–1960), om politic britanic laburist, ministru al sănătății, arhitect al sistemului de sănătate britanic (n. tr.).

> Creșterea generală a standardelor de civilizație modernă pentru toate grupurile de oameni, în ultima jumătate de secol, nu ar fi fost posibilă fără răspândirea cunoașterii acestor standarde superioare cu ajutorul publicității.

Sir Winston Churchill este de acord cu Roosevelt:

> Publicitatea alimentează puterea omului de a consuma. Ea îl ajută pe om să-și stabilească scopuri precum o casă mai bună, haine mai bune, hrană mai bună pentru el și familia sa. Îl stimulează să se străduiască și să producă mai mult.

Cam toți economiștii serioși, de aproape orice culoare politică, sunt de acord că publicitatea servește unui scop util *când este folosită pentru a da informații despre produse noi*. Iată ce afirma rusul Anastas I. Mikoian:

> Sarcina publicității noastre sovietice este aceea de a da oamenilor informații exacte despre bunurile care sunt de vânzare, de a crea o nouă cerere, de a cultiva noi gusturi și cerințe, de a promova vânzarea unor noi tipuri de bunuri și de a le prezenta consumatorilor utilizările lor. Sarcina principală a publicității sovietice este aceea de a da o descriere adevărată, exactă și limpede a naturii, calității și proprietăților bunurilor cărora li se face reclamă.

Economistul victorian Alfred Marshall era, și el, de acord cu publicitatea „informativă" la noile produse, dar condamna ceea ce el numea publicitatea „combativă", considerând-o o risipă. Walter Taplin, de la London

School of Economics, a atras atenția asupra faptului că analiza lui Marshall „prezintă semnele acelor prejudecăți și atitudini emoționale față de publicitate de care nimeni nu pare să fie complet eliberat, nici măcar economiștii clasici". Era, desigur, o urmă de afectare în ceea ce spunea Marshall – studentul său cel mai ilustru, Maynard Keynes, l-a descris o dată drept o persoană „de-a dreptul absurdă". Ce scrisese Marshall despre publicitate a fost plagiat de mulți economiști care i-au urmat, iar apoi a devenit o doctrină larg acceptată ideea că publicitatea „combativă" – sau „persuasivă" – reprezintă o risipă economică. Dar oare așa e?

Propria mea experiență clinică ar sugera că genul de publicitate informativă factuală pe care o susțin cei bătrâni este mai eficient, *în termeni de vânzări*, decât publicitatea „combativă" sau „persuasivă" pe care aceștia o condamnă. Interesul comercial și virtutea academică merg mână-n mână.

Dacă toți publicitarii ar renunța la vorbăria goală și pompoasă și și-ar întoarce privirile spre genul de publicitate factuală, informativă pe care am făcut-o pentru Rolls-Royce, KLM și Shell, nu doar că și-ar crește vânzările, dar s-ar așeza de partea cea bună a baricadei. Cu cât reclamele sunt mai informative, cu atât sunt mai persuasive.

Într-un chestionar adresat recent liderilor de opinie, Hill & Knowlton a întrebat: *„Ar trebui oare ca publicitarii să prezinte faptele și numai faptele?"* Voturile în favoarea acestei propuneri austere au fost afirmative într-o proporție covârșitoare:

	DA
Lideri religioşi	76%
Editori ai publicaţiilor de elită	74%
Directori de licee	74%
Economişti	73%
Sociologi	62%
Oficiali guvernamentali	45%
Decani de facultăţi	33%
Lideri din domeniul afacerilor	23%

Astfel, vedem că publicitatea factuală este privită pe scară largă drept un lucru bun. Dar, când vine vorba de publicitatea „persuasivă" pe care o face un brand cunoscut împotriva altui brand, majoritatea economiştilor o condamnă, asemenea lui Marshall. Rexford Tugwell, care şi-a câştigat admiraţia mea eternă pentru că a fost cel care a inspirat renaşterea economică a Puerto Rico-ului, condamnă „risipa enormă implicată în efortul de a muta afacerea de la o firmă la alta". Aceeaşi dogmă ne parvine şi de la Stuart Chase:

> Publicitatea îi face pe oameni să nu mai cumpere săpunul Mogg şi să înceapă să cumpere săpunul Bogg... Peste 90% din publicitate le reprezintă certurile între concurenţi cu privire la meritele relative a două entităţi nediferenţiate şi care nici nu pot fi deosebite una de cealaltă...

Pigou, Braithwaite, Baster, Warne, Fairchild, Morgan, Boulding, precum şi alţi economişti spun, în principiu, acelaşi lucru, mulţi dintre ei cu aceleaşi cuvinte, doar că în loc de Mogg şi Bogg vorbesc despre Eureka şi Excelsior, Twedledum şi Twedledee sau Bumpo şi Bango.

O să le dezvălui acestor autorităţi în materie un mare secret. Tipul de publicitate combativ-persuasivă

pe care îl condamnă nu este atât de *profitabil* ca publicitatea informativă cu care sunt ei de acord.

Din experiența mea, este relativ ușor pentru publicitate să-i convingă pe consumatori să încerce un produs *nou*. Dar consumatorii devin frustrant de surzi la reclama pentru produsele aflate pe piață de mai multă vreme.

Astfel, noi, oamenii din publicitate, obținem un consum mai bun la suta de kilometri din publicitatea făcută produselor noi decât celor vechi. Din nou, virtutea academică și interesul comercial merg mână-n mână.

Crește oare publicitatea prețurile? Au existat prea multe argumente neconcludente de ambele părți în această dispută complexă. S-au făcut prea puține studii serioase cu privire la efectul publicității asupra prețurilor. Totuși, profesorul Neil Borden de la Harvard a examinat sute de cazuri. Cu ajutorul unui comitet consultativ alcătuit din alți cinci profesori de excepție, el a ajuns la niște concluzii care ar trebui studiate mai pe larg de ceilalți experți înainte de a se lansa în discuții despre economia publicității. De exemplu, „în multe ramuri industriale, amploarea deosebită a operațiunilor, făcută posibilă în parte de publicitate, a dus la scăderea costurilor de producție". Sau „construirea unei piețe prin intermediul publicității și al celorlalte instrumente de promovare nu doar că face reducerea prețurilor atractivă sau posibilă pentru companiile mari, dar creează și oportunitatea de a dezvolta branduri private*, care sunt oferite, în general, la prețuri

* Brandurile private sunt acele branduri create de marea distribuție, care cumpără în volum mare de la producători și-și pun propria marcă pe produs (n. tr.).

mai mici". Ei bine, oful meu, până la moarte, vor rămâne aceste branduri private. Ele sunt dușmanii naturali ai celor care lucrăm în publicitate. Douăzeci la sută din vânzările totale de produse alimentare aparțin acum brandurilor private, deținute de retaileri și cărora nu li se face publicitate. Ai naibii paraziți!

Profesorul Borden și consilierii lui au ajuns la concluzia că publicitatea, „deși cu siguranță nu este scutită de critici, este mai degrabă un avantaj economic, nu un handicap"[1]. Și astfel s-au pus de acord cu Churchill și cu Roosevelt. Totuși, ei nu au sprijinit toate ideile fixe ale celor de pe Madison Avenue. Au aflat, de exemplu, că publicitatea nu oferă consumatorilor suficientă informație. Experiența mea, la nivelul practicii, mă face să fiu de acord.

Merită să asculți ce spun despre efectele publicității asupra prețurilor oamenii care plătesc pe publicitate sume imense din banii acționarilor. Iată ce afirma lordul Heyworth, fostul președinte al Unilever:

> Publicitatea aduce economii. De partea distribuției, ea grăbește epuizarea stocurilor și deci face posibilă reducerea diferenței dintre costul de producție și prețul de vânzare, fără reducerea veniturilor patronilor de magazine. De partea producătorilor, ea reprezintă unul dintre factorii care fac posibilă producția de masă – și cine ar nega faptul că producția de masă duce la costuri mai mici?

În esență, cam tot același lucru l-a spus și Howard Morgens, președintele Procter & Gamble:

1. Richard D. Irwin, *The Economics of Advertising*, Chicago, 1942, pp. xxv-xxxix.

De nenumărate ori, am văzut, în compania noastră, cum demararea unei campanii publicitare la un nou tip de produs a dus la economii considerabil mai mari decât întregul cost al publicității. Folosirea publicității a dus în mod clar la prețuri mai mici pentru consumatori.

În marea majoritate a ramurilor industriale, costul publicității reprezintă mai puțin de trei procente din prețul pe care consumatorul îl plătește la magazin. Dacă am renunța la publicitate, am da pe mere ce am luat pe pere. De exemplu, ar trebui să plătești o avere pentru ediția de duminică a ziarului *New York Times* dacă nu ar cuprinde și publicitate. Și gândește-te numai cât de plictisitoare ar fi. Thomas Jefferson citea numai un ziar, „și pe acela mai mult pentru publicitate decât pentru știri ". Majoritatea gospodinelor ar spune exact același lucru.

Publicitatea încurajează oare monopolul? Profesorul Borden a descoperit că, „în unele ramuri industriale, publicitatea a contribuit la concentrarea cererii și, astfel, a reprezentat un factor pentru concentrarea ofertei în mâinile câtorva companii dominante". Dar a ajuns la concluzia că publicitatea nu reprezintă *cauza fundamentală* a monopolului. Și alți economiști au proclamat că publicitatea contribuie la monopol. Sunt de acord cu ei. A devenit tot mai dificil pentru micile companii să lanseze branduri noi. Taxa de intrare pe piață, în termeni de publicitate, este acum atât de mare, încât numai giganții blindați, cu uriașele lor bugete de război, și-o pot permite. Dacă nu mă credeți, încercați să lansați o nouă marcă de detergent cu mai puțin de zece milioane de dolari.

Mai mult, marii clienți din publicitate pot să cumpere spațiu și timp mult mai ieftine decât concurenții lor mai mici, deoarece patronii mass media îi răsfață cu discounturi de volum. Aceste discounturi încurajează marile firme să le cumpere pe cele mici; ele vor putea face aceeași publicitate cu costuri reduse cu 25%.

Publicitatea îi corupe pe editorii de presă? Da, numai că pe mai puțini decât ați presupune. Redactorul-șef al unei reviste mi se plângea cândva, cu o indignare justificată, că îi dăduse unuia dintre clienții mei cinci pagini editoriale și primise în schimb doar două pagini de publicitate. Dar marea majoritate a editorilor sunt incoruptibili.

Harold Ross ura publicitatea, și i-a sugerat o dată redactorului-șef ca toate reclamele din *The New Yorker* să fie plasate pe o singură pagină. Succesorul lui afișa același snobism de tipul intelectuali *versus* burghezi și nu pierdea nici o ocazie să-i înjosească pe cei pe care-i numea *„ad-men"*. Nu cu multă vreme în urmă a publicat un atac umoristic la adresa a două dintre campaniile mele, cu o indiferență suverană față de faptul că umplusem 1.173 de pagini ale revistei sale cu reclame de un design superb. Mie-mi pare o lipsă de maniere să accepți una dintre reclamele mele și apoi să o ataci prin conținutul tău editorial – ca și cum ai invita pe cineva la cină și apoi l-ai scuipa în ochi.

Am fost adesea tentat să-i pedepsesc pe editorii care mi-au insultat clienții. Când una dintre reclamele noastre la Târgul Industrial Britanic a apărut într-o ediție din *Chicago Tribune* care publicase una dintre urâtele diatribe împotriva Angliei ale colonelului McCormick, abia m-am abținut să nu retrag campania din publicația respectivă. Dacă aș fi făcut acest lucru, aș

fi produs o mare gaură în acoperirea pe care o aveam în zona Vestului Mijlociu, iar acest lucru ar fi putut la fel de bine să declanșeze o dezbatere aprinsă pe tema presiunii publicității asupra editorilor.

Publicitatea poate să-i impună consumatorului, prin înșelătorie, un produs inferior? Experiența amară îmi spune că nu. În rarele ocazii când am făcut reclame pentru produse pe care testele pe consumatori le-au relevat drept inferioare altor produse de același fel, rezultatele au fost dezastruoase. Dacă mă străduiesc destul de mult, pot scrie o reclamă care să-l convingă pe consumator să cumpere un produs inferior, *însă o singură dată*, iar profitul majorității clienților mei depinde de cumpărări repetate. Phineas T. Barnum a fost primul care a remarcat faptul că „poți face reclame pentru un produs lipsit de valoare și îi poți face pe oameni să-l cumpere o dată, dar apoi își vor da seama că nu ești decât un impostor". Alfred Politz și Howard Morgens cred că publicitatea poate, de fapt, să accelereze căderea produselor inferioare. Morgens spunea: „Cel mai rapid mod de a ucide un brand lipsit de calitate este să-l promovezi în mod agresiv. Oamenii vor afla despre proasta lui calitate cu atât mai repede."

El continuă, demonstrând că publicitatea a ajuns să joace un rol semnificativ în îmbunătățirea produselor:

> Cei care lucrează în cercetare sunt, bineînțeles, în căutarea unor noi moduri de îmbunătățire a lucrurilor pe care le cumpărăm. Dar, credeți-mă, o bună parte din provocările, din dorința de ameliorare și din sugestiile în această direcție vin de la celălalt capăt al afacerii, dinspre publicitate. Și nici n-are cum să

se întâmple altfel, deoarece succesul publicității desfășurate de o companie se află în strânsă legătură cu succesul activităților sale de dezvoltare de produs.

Publicitatea și cercetarea științifică au ajuns să lucreze mână-n mână într-un mod extrem de productiv. Beneficiarul direct este consumatorul, care se bucură de produse și servicii din ce în ce mai bune.

Nu o dată am avut un rol în a-mi convinge clienții să nu lanseze un produs nou până nu erau în stare să dezvolte unul superior celorlalte produse existente deja pe piață – și să și poată demonstra asta. Publicitatea este, de asemenea, o forță în susținerea unor standarde de calitate și servicii. După cum se exprima și sir Frederic Hooper de la Schweppes:

> Publicitatea este o garanție a calității. O companie care a cheltuit o sumă substanțială promovând meritele unui produs sau obișnuindu-l pe consumator să se aștepte la un standard atât ridicat, cât și constant nu va îndrăzni, mai târziu, să scadă calitatea produselor sale. Uneori publicul poate fi ușor de prostit, dar nu într-atât încât să continue să cumpere un produs vădit inferior.

Când am început să facem reclamă la Liniile Aeriene Regale Olandeze KLM, pe care le prezentam drept „punctuale" și „de încredere", conducerea companiei a trimis o circulară către toți angajații, reamintindu-le că trebuie să se ridice la înălțimea promisiunii din reclamă.

S-ar putea spune că o agenție de publicitate bună reprezintă interesul consumatorului în fața producătorului.

Este oare publicitatea un calup de minciuni? Nu mai este. Teama de a nu avea de-a face cu Comisia Federală pentru Comerț, care-și face publice cazurile în presă, este acum atât de mare, încât unul dintre clienții noștri ne-a avertizat recent că, dacă vreuna dintre reclamele noastre de televiziune va fi vreodată citată de Comisie din motive de lipsă de onestitate, își va muta imediat contul la o altă agenție. Avocatul celor de la General Foods chiar le-a cerut copywriterilor noștri să *demonstreze* că sosul de friptură Open-Pit Barbecue Sauce are o „aromă din alte vremuri" înainte de a ne permite să utilizăm această expresie inofensivă în reclame. Consumatoarea este mai bine protejată decât ar bănui.

Nu pot ține întotdeauna pasul cu noile reguli impuse de diferitele instituții care reglementează publicitatea. Guvernul canadian, de exemplu, aplică un set de reguli pentru medicamente, iar Statele Unite, un cu totul alt set de reguli. Unele state americane interzic menționarea prețului în reclamele la whiskey, în timp ce altele insistă asupra menționării prețului – ce e interzis într-un stat e obligatoriu în altul. Nu pot decât să mă refugiez în acea regulă care mi-a guvernat întotdeauna producțiile: nu scrie niciodată o reclamă pe care n-ai vrea ca familia ta să o vadă.

Dorothy Sayers, care a scris reclame înainte de a scrie povestiri polițiste și broșurici religioase anglicane, spunea: „Minciunile sfruntate sunt periculoase. Singurele arme rămase sunt *suggestio falsi* și *suppressio veri**." Eu, unul, pledez vinovat pentru un singur act de *suggestio falsi* – care, pe Madison Avenue, este denumit „nevăstuică". Totuși, doi ani mai târziu, un

* Sugestiile false și omiterea adevărului (lat.; n. tr.).

chimist mi-a salvat conștiința când a descoperit că sugestia mea falsă era, de fapt, adevărată.

Dar trebuie să mărturisesc că sunt în continuare vinovat de *suppressio veri*. Cu siguranță că e prea mult să aștepți de la producător să descrie neajunsurile produselor sale. A te prezenta în lumina cea mai bună este un păcat îngăduit.

Publicitatea îi face pe oameni să cumpere produse de care nu au nevoie? Dacă nu crezi că oamenii au nevoie de deodorante, n-ai decât să critici publicitatea pentru că a convins 87% dintre femeile și 66% dintre bărbații din America să le folosească. Dacă nu crezi că oamenii au nevoie de bere, ai dreptate să critici publicitatea pentru că a convins 58% din populația adultă să bea bere. Dacă dezaprobi mobilitatea socială, creșterea confortului personal și călătoriile în străinătate, atunci ai dreptate să blamezi publicitatea pentru încurajarea acestor slăbiciuni. Dacă nu-ți place societatea abundenței, atunci ai dreptate să blamezi publicitatea pentru că incită masele să-și dorească asta.

Dacă ești genul ăsta de puritan, atunci n-am ce discuta cu tine. Nu pot să spun decât că ești un masochist psihopat. Mă rog și eu, ca arhiepiscopul Leighton, „să mă păzești, Doamne, de greșelile înțelepților și de oamenii buni".

Bătrânul John Burns, părintele mișcării laburiste din Anglia, obișnuia să spună că tragedia clasei muncitoare era sărăcia dorințelor sale. Nu-mi cer scuze pentru că am incitat clasa muncitoare să-și dorească o viață mai puțin spartană.

Ar trebui oare ca publicitatea să fie folosită în politică? Nu cred. În anii din urmă, a ajuns să fie la modă

ca partidele politice să angajeze agenții de publicitate. În 1952, vechiul meu prieten Rosser Reeves i-a făcut o campanie generalului Eisenhower de parcă ar fi fost vorba de un tub de pastă de dinți. A creat 50 de spoturi de televiziune în care generalul era pus să citească răspunsuri scrise de mână la o serie de false întrebări puse de niște cetățeni imaginari. Cum ar fi:

Cetățean: Domnule Eisenhower, ce ziceți despre costul ridicat al vieții?
Generalul: Soția mea, Mamie, este foarte îngrijorată de acest lucru. Îi spun mereu că ne stă în puteri să-l schimbăm începând din 4 noiembrie.

Între duble, generalul a fost auzit spunând: „Uite ce-a ajuns să facă un bătrân soldat!"

De câte ori agenția mea este solicitată să facă reclame pentru un politician sau pentru un partid politic, refuzăm, din următoarele motive:

(1) Să folosești publicitatea pentru a vinde oameni de stat este vulgaritatea supremă.

(2) Dacă ar trebui să facem reclamă unui democrat, ar fi nedrept față de republicanii din echipa noastră – și invers.

Totuși, îmi încurajez colegii să-și facă datoria politică și să lucreze pentru unul din cele două partide – dar ca indivizi. Dacă un partid sau un candidat ne solicită servicii tehnice din domeniul publicității, cum ar fi cumpărarea de timp de antenă pentru difuzarea mitingurilor politice, el poate să folosească experți voluntari, adunați într-o echipă ad-hoc.

Ar trebui oare ca publicitatea să fie folosită în cauze nobile de natură non-politică? Noi, cei din publicitate,

ne bucurăm atunci când ni se oferă ocazia să lucrăm pentru cauze nobile. Tot astfel cum chirurgii își dedică o bună parte din timp operării săracilor fără să perceapă vreun onorariu, și noi ne dedicăm mult timp creării de campanii pentru unii clienți mai aparte. De exemplu, agenția mea a creat prima campanie pentru Radio Europa Liberă, iar în ultimii ani am creat campanii pentru Societatea Americană împotriva Cancerului, Comitetul Statelor Unite pentru ONU, Comitetul Cetățenesc pentru un New York Curat sau Centrul Lincoln pentru Artele Spectacolului. Serviciile profesionale pe care le-am donat acestor cauze ne-au costat aproximativ un sfert de milion de dolari, echivalent cu profitul nostru pentru servicii de agenție în valoare de 12 milioane de dolari.

În 1959, John D. Rockefeller și Clarence Francis mi-au cerut să cresc vizibilitatea publică a Centrului Lincoln, care pe atunci se afla în stadiul de proiect. O cercetare ne-a arătat că doar 25% dintre adulții din New York auziseră de Lincoln Center. După ce campania noastră s-a încheiat, procentul crescuse la 67%. Când am prezentat planul campaniei, spuneam:

> Cei care au conceput Lincoln Center – în special marile fundații care au contribuit la crearea sa – ar fi dezamăgiți dacă populația New Yorkului ar ajunge să se gândească la Lincoln Center ca la o rezervație destinată cremei societății. De accea, este important să creăm imaginea corectă: Lincoln Center este pentru *toată lumea*.

O anchetă efectuată la finalul campaniei a arătat că acest obiectiv democratic a fost îndeplinit. Celor intervievați li s-au prezentat niște afirmații și au fost

rugați să indice cu care dintre ele sunt de acord. Iată voturile lor:

Este probabil ca majoritatea celor care trăiesc în New York și în suburbii să viziteze Lincoln Center la un moment dat.	76%
Lincoln Center este numai pentru oamenii înstăriți.	4%

La majoritatea campaniilor pentru cauze nobile contribuie o singură agenție voluntară, dar în cazul Lincoln Center voluntarii care au tras la jug împreună cu noi au fost BBDO, Young & Rubicam și Benton & Bowles – un cvartet remarcabil și armonios. Reclamele pentru televiziune au fost realizate de BBDO, iar posturile de televiziune newyorkeze au donat spațiu în valoare de 600.000 de dolari. Reclamele pentru radio au fost făcute de Benton & Bowles, iar stațiile radio au donat timp de antenă în valoare de 100.000 de dolari. Reclamele de presă scrisă au fost făcute de Young & Rubicam și de noi; *Reader's Digest*, *The New Yorker*, *Newsweek* și *Cue* le-au inserat gratis în paginile lor.

Când ne-am oferit voluntari pentru a prelua campania „Să păstrăm curat orașul New York", numărul străzilor considerate curate crescuse deja de la 56% la 85%. Am conchis că aceia care încă mai murdăreau străzile formau, probabil, un nucleu dur de barbari iresponsabili care pur și simplu nu puteau fi reeducați de sloganurile prietenoase în genul celor ale fostei agenții care se ocupase de campanie: „Aruncă-ți aici votul pentru un New York mai curat."

Un sondaj a arătat că majoritatea newyorkezilor nu erau conștienți de faptul că ar putea fi amendați

cu 25 de dolari pentru aruncarea gunoiului la întâmplare. De aceea am dezvoltat o campanie mai dură, avertizându-i pe cei care murdăreau spațiile publice că vor fi chemați în instanță. În același timp, am convins Departamentul de Salubritate al orașului New York să recruteze o echipă mobilă de oameni în uniformă care să patruleze pe scutere în căutarea contravenienților. Ziarele și revistele au donat o cantitate fără precedent de spațiu pentru reclamele noastre, iar în primele trei luni posturile de televiziune și de radio newyorkeze ne-au oferit spațiu pentru 1.105 reclame. După patru luni, fuseseră trimise 39.004 citații, iar magistrații și-au făcut datoria.

Este oare publicitatea vulgară și plictisitoare? Parlamentarul britanic C.A.R. Crosland tună și fulgeră, în *The New Statesman*, cum că publicitatea „este adesea vulgară, stridentă și jignitoare. Și, cu amestecul ei permanent de adevăruri și minciuni, induce cinismul și corupția fățișă atât în rândul practicienilor din domeniu, cât și în rândurile publicului".

Aceasta este în momentul de față, cred eu, piesa de rezistență a procesului pe care oamenii educați îl intentează publicității. Ludwig von Mises descrie publicitatea drept „stridentă, zgomotoasă, lipsită de rafinament, găunoasă". El blamează publicul pentru că nu reacționează la publicitatea demnă; eu sunt mai înclinat să blamez agențiile și pe clienții lor – și inclusiv pe mine însumi. Trebuie să mărturisesc că nu prea mă pricep să judec ce ar putea șoca publicul. Am produs de două ori reclame care mie îmi păreau perfect inocente, iar apoi au fost denunțate pentru indecență. Una dintre ele era o reclamă la cămășile Lady Hathaway; prezenta o femeie frumoasă în pantaloni de catifea,

care stătea călare pe un scaun și fuma o țigară de foi lungă. Cealaltă infracțiune a mea a fost o reclamă de televiziune în care dădeam cu deodorant cu bilă Ban la subsuoara unei statui grecești. În ambele cazuri, simbolistica imaginilor, care mie îmi scăpase, a inflamat multe spirite pudibonde.

Eu sunt mai puțin ofensat de obscenitate decât de alegerea fără gust a unor fonturi, de fotografiile banale, de textele stângace ale unor reclame și de refrenele ieftine. E mai ușor să treci peste aceste orori când apar în reviste și ziare, dar este imposibil să scapi de ele în reclamele de la televizor. Mă enervez la culme când publicitatea întrerupe programele. Patronii de televiziune or fi oare așa de lacomi încât să nu se poată abține de la aceste afronturi la adresa demnității umane? Au mers până la a întrerupe până și festivitățile de învestire a președinților sau de încoronare a monarhilor.

Ca practician, știu că televiziunea este cel mai puternic mediu pentru publicitate care a fost creat vreodată și-mi câștig traiul în mare parte cu ajutorul ei. Dar, ca persoană particulară, aș plăti bucuros pentru privilegiul de a o urmări fără pauze de publicitate. Din punct de vedere moral, mă aflu între ciocan și nicovală.

Publicitatea de televiziune este cea care a făcut din Madison Avenue simbolul suprem al materialismului lipsit de gust. Dacă guvernele nu vor pune mai repede în mișcare o mașinărie de reglementare a televiziunii, mi-e teamă că majoritatea oamenilor de bine vor ajunge să fie de acord cu Toynbee, care spunea că „destinul civilizației occidentale va fi decis de rezultatul luptei cu toate acele lucruri pe care le reprezintă Madison Avenue". Am un interes legitim în supraviețuirea publicității de pe Madison Avenue, însă mă îndoiesc că mai poate merge înainte în lipsa unor reforme drastice.

Hill & Knowlton a ajuns la concluzia potrivit căreia marea majoritate a liderilor de opinie consideră că publicitatea promovează valori prea materialiste. Pericolul în ceea ce privește mijloacele mele de trai este acela că, de obicei, alegătorii gândesc mâine exact așa cum liderii de opinie gândesc astăzi. Nu, draga mea soră, nu ar trebui să renunțăm la publicitate. Dar ar trebui s-o reformăm.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

O colecție de ogilvisme

Cred în proverbul scoțian „Munca grea nu a omorât niciodată pe nimeni" – oamenii mor de plictiseală, de inimă rea sau de boală. Ei nu mor de muncă grea.

Este important să-ți recunoști greșelile și, mai ales, s-o faci înainte să fii acuzat de ele.

Marile idei sunt, de obicei, idei simple.

Alungă câinii care urlă a pustiu.

În cele mai bune firme, promisiunile sunt întotdeauna onorate, indiferent câți nervi și cât timp ar costa.

Schimbarea este sângele nostru.

Spune adevărul, dar fă în așa fel încât acest adevăr să sune fascinant.

Oamenii nu cumpără de la mincinoșii lipsiți de maniere.

Tolerează geniul!

Nu folosi un limbaj pretențios când faci reclame destinate unor oameni fără prea multă școală. Am folosit odată cuvântul VETUST într-un titlu, și am aflat că 43% dintre gospodine habar n-aveau ce înseamnă. În alt titlu, am folosit cuvântul INEFABIL, și mi-am dat seama că nici eu n-aveam habar ce înseamnă.

Nici un producător nu s-a plâns vreodată că reclama lui a vândut prea mult.

În locul anarhiei ignoranței, noi preferăm disciplina cunoașterii.

Îi admir pe oamenii bine-crescuți și care-i tratează pe ceilalți în mod uman.

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Indice

Adventures in Advertising (John Orr Young), 51n
Aeschines, 122
Alanbrooke, lord, 48
Asociaţia Americană a Agenţiilor de Publicitate (American Association of Advertising Agencies), 114
American Express Company, 91
American Telephone & Telegraph Company, 105
Ampex, 61–62
Anchor Brewery, 125
Anderson, Colin, 96
Anderson, Sherwood, 146n
Armstrong Cork Company, Inc., 66–68
Arrow (cămăşi), 150
Art Directors Club, 57, 156
Art of Plain Talk (Flesch, Rudolph), 146
Ascoli, Max, 79
Asociaţia Producătorilor de Mătase Artificială (Rayon Manufacturers' Association), 77
Austin, 143–144
Ayer & Son, Inc., New York, 105

Babb, Jervis J. (Jerry), 93
Ban, 90, 203
Banzhaf, Max, 66
Barnum, Phineas T., 195
Barron, Frank, 41–42
Barton, Bruce, 67
Bates, Ted, 50
BBDO (Batton, Barton, Durstine & Osborn), 76, 80, 201
Beerbohm, Max, 27
Behrman, S. N., 27
Bell Telephone Laboratories, Inc., 180
Benson, Ltd., S. H., 54
Bentley, 141
Benton, William, 97
Berenson, Bernard, 123
Bernays, Edward L., 56
Bevan, Aneurin, 187
Bevan, Robert (Bobby), 54
Billings, Le Moyne, 60
Blake, William, 39
Book-of-the-Month-Club, Inc., 123
Borden, Neil, 191–193
Bourgignon, M., 30
Bowles, Chester, 54, 97
Bristol-Myers Company, 50, 108
Bromo Seltzer 59–60
Bronfman, Samuel (Sam), 57, 98, 111
„Bună până la ultima picătură", 167

Burlingham, Charles C., 36
Burnett, Leo, 122–123
Burns, Hendry S.M. (Max), 63–64
Burns, John, 198
Byron, lord, 146n

Cadillac, 144
Camel Cigarette, 50
Campbell, Roy, 43
Campbell Soup Company, 50, 104, 133–134
Caples, John, 123, 147
Carlton, hotel (Londra), 34
Carlyle, Thomas, 67
Carnation Company (lactate), 145
Carnegie, Andrew, 46
Carnegie Hall (New York), 45, 151
Carroll, Lewis, 25
Casals, Pablo, 151
Cassandre, 162
Cavendish, Laboratorul (Cambridge), 16, 46
Cecil, George, 105, 125, 147
Centrul Lincoln pentru Artele Spectacolului, 200–201
Chase Manhattan Bank, 55
Chase, Stuart, 190
Chicago Tribune, 194
Christ Church (Oxford), 26, 69
Christian Brothers, 111
Chrysler, Walter P., 50
Churchill, Winston, 48, 143, 185, 188, 192
Clark-Hooper, 124
Cody, Sherwin, School of English, 131
Colby College (Maine), 96
Colgate Company, 50, 108
„Come to Britain", 143, 152, 175
Comisia Federală pentru Comerţ (Federal Trade Commission), 167, 197
Comitetul Cetăţenesc pentru un New York Curat, 200
(United States Committee for the United Nations) Comitetul Statelor Unite pentru ONU, 200
Conan Doyle, Arthur, 118
Cone, Fairfax, 123
Container Corporation of America, 153
Cox, Edwin (Ed), 123
Cripps, Stafford, 54
Crocker, Betty, 133
Crosland, C.A.R., 202
Cue, 201
Cunningham, Knox, 26

Daily Mail (Londra), 71
Damrosch, Walter, 45
Daudet, Alphonse, 111
Deep Cleanser, 126
Demostene, 122
Denny, Henry, 65
Donegal Society, 67
Doumer, Paul, 31
Dove, 23, 90, 127
Down and Out in Paris and London (George Orwell), 33
Doyle, Dane & Bernbach, Inc., 149
„Dragă, nimic de pe lumea asta nu merită cumpărat", 27
Duffy, Bernard C. (Ben), 80
Dyer, George L., 142

Economics of Advertising, The (Richard D. Irwin), 192n

Economist, The (Londra), 66
Edsel, 73
Eduard VII, rege al Angliei, 36
Edwards, Charles, 142
Eisenhower, Dwight D., 54, 199
Eldridge, Clarence, 104, 113
Elisabeta II, regina Angliei, 143
Emerson, Ralph Waldo, 67
Erwitt, Elliott, 151
Escoffier, Auguste, 34, 147
Esso, 133
Esty, William (Bill), 50

Fatt, Arthur, 72
Faulkner, William, 146n
Feiling, Keith, 26
Fettes (Scoția), 26
Flesch, Rudolph, 146
Ford, Henry, 53, 156
Ford Motor Company, 73n, 104
Francis, Clarence, 200

Galbraith, John Kenneth, 151, 187
Gallup, George, 21, 26, 75, 100, 124, 141, 144, 149, 153, 156, 163, 166–168
Gauchet, Père, 111
General Foods Corporation, 49–50, 104–105, 108–109, 119, 197
Getchel, Sterling, 50, 131
Gibbon, Edward, 102
Gilbert, W.S., 53
Gladstone, William E., 32
Glass Container Manufacturers Institute, 107
Good Luck, margarina, 141, 143
Gordon-Walker, Patrick, 26
Grey Advertising, Inc., 72
Greyhound, autocare, 72
Groton School (Massachusetts), 143–144
Guide culinaire (Escoffier), 34
Guinness & Son, Inc., Arthur, 75
Guinness Stout, 133

Hall, Calvin, 153–154
Hallmark, Cards, Inc., 106
Hallowell, Roger, 94
Händel, Georg Friedrich, 45
Handelsblatt (Düsseldorf), 71
Harrod, Roy, 26
Hart, Max, 142
Hart, Schaffner & Marx, 142
Harvard Business Review, 186
Harvard Business School, 179
Hathaway Shirt Company, 23, 89–90, 96, 109, 150–151
Hauser, Philip, 145
Havergal, Henry, 26
Hemingway, Ernest, 146n
Henric VIII, rege al Angliei, 65
Henry, Patrick, 68
Hewitt, Anderson (Andy), 55
Heyworth, lord, 192
Hill & Knowlton, Inc., 189, 204
Hooper, Frederic, 99, 196
Hopkins, Claude C., 44, 95, 128, 141, 144, 146–147, 180–181
Hotchkiss School (Connecticut), 144
Houghton, Arthur, 95, 115
Hummert, Frank, 44, 95
Huxley, Aldous, 146

Ideal Homes Exhibition (Londra), 63
Inglis, John, lord prezident al Curții Supreme, 26

Institutul pentru Cercetarea Audienței (Audience Research Institute), 75
Institutul de Evaluare a Personalității (Universitatea din California), 41
International Paper Company, 46, 91
Irwin, Richard D., 192n
Ivory Soap, 133

James, Henry, 66
Jefferson, Thomas, 193
Jetté, Ellerton, 96, 109, 151
Johnson, Samuel, 125
Jones, John Paul, 68
Jordan, Ned, 144

Kaganovici, Lazar M., 61
Kauffer, McKnight, 162
Kennedy, John E., 44
Kent, 65
Kenyon & Eckhardt, Inc., 107
Kerensky, Alexander F., 61
Kipling, Rudyard, 135
KLM, Liniile Aeriene Regale Olandeze, 60, 91, 128, 153, 189, 196
Konoff, Alexander, 61

Lady Hathaway Shirts, 202
La Farge, John, 55
Lamb, Charles, 146n
Lambert, Gerard B. (Jerry), 111, 117–118, 134
Lambert Pharmacal Company, 118
Lasker, Albert D., 44, 181
Leffingwell, Russell, 56
Leighton, arhiepiscop, 198
Lenin, Vladimir Ilici, 61
Lennen & Newell, Inc., 60
Leo Burnett Company, Inc., 76
Leupin, 162
Lever Brothers Company, 50, 93–94, 108, 115, 181
Leverhulme, lord, 88
Life, 64, 157
Listerine, 111, 117, 134
Little, Edward (Ed), 50
Lloyd George, David, 26
London School of Economics, 189
Lord & Thomas, 44n, 95, 181
Lorillard Company, 65
Luce, Henry, 156
Lydecker, Garret, 100

Mabane, lord, 66
Macaulay, Thomas B., 102
Macleod, Ian, 26
MacManus, Theodore F., 144
Macpherson, Niall, 26
Majestic, hotel (Paris), 29, 31, 33–35, 46
Manchester Guardian, The, 71
Marea Britanie, 20, 66, 68–69, 91, 152, 176
Marquand, J.P., 146n
Marshall, Alfred, 188–190
Mather & Crowther, Ltd., 54, 168
Maxwell, Alexander H., 65–66
Maxwell House Coffee, 90, 109, 167
McCann-Erickson, 76, 97
McCann, Harry, 97
McCormick, Joseph M., 194
McElroy, Neil, 54
McKinsey & Company, Inc., 113
Mencken, Henry L., 160
Menninger, William, 36
Mesia (Georg Friedrich Händel), 45

Meynell, Francis, 54
Mikoian, Anastas I., 188
Mises, Ludwig von, 202
Mommsen, Theodor, 102
Morgan & Company, J.P., 55–56
Morgens, Howard, 192, 195
Mortimer, Charles G. (Charlie), 119
Moscoso, Teodoro (Ted), 78–80, 95, 111
Mozart, Wolfgang Amadeus, 121
Muñoz-Marin, Luis, 80
Murphy, William B. (Bev), 134

New Republic, The, 61
New Statesman, The, 202
New York Times, The, 74, 193
New York University School of Retailing, 139, 142
New Yorker, The, 46, 194, 201
Newsweek, 201
Nielsen Company, A.C., 184

Ogilvy, Benson & Mather, 32, *passim*
Ogilvy, Francis, 54
Old Gold, 65
Open-Pit Barbecue Sauce, 197
Bootstrap, Operaţiunea (Puerto Rico), 79, 142
Orwell, George, 33
Oxford University, 26, 46, 69, 102

Paepcke, Walter, 152
Page, Arthur, 55, 105
Pavlov, Ivan P., 166
Penn, Irving, 149
Pepperidge Farm, 90, 168
Pinkerton, Allan, 68
Pitard, 29–35, 46
Play of the Week, 64
Player, ţigări, 168
Plymouth, 50, 131
P&O-Orient Lines, 91, 96
Politz, Alfred, 195
Prentis, Henning, 67–68
Procter & Gamble, 54, 105, 108, 192
Psychology of Imagination, The (Frank Barron), 42n
Puerto Rico, 68, 79–80, 91, 111, 142, 151, 173, 190
Punch, 54

Radio Europa Liberă, 200
Rahmaninov, Serghei, 45–46
Reader's Digest, 201
Redmond, Louis, 176n
Reed & Barton, 94
Reeves, Rosser, 56, 199
Resor, Stanley, 51, 80
Reynolds Tobacco Company, R.J., 50
Rigby, Hugh, 129
Rinso, 93, 144
Rinso Blue, 93–94
Rockefeller, John D., 200
Rockefeller, John D., Jr., 46
Rolleston, Humphry, 52
Rolls-Royce, Inc., 63, 66, 75, 89–90, 104, 128, 139, 141, 189
Roosevelt, Eleanor, 143
Roosevelt, Franklin, 187–188, 192
Roosevelt, Theodore, 130, 167
Roper, Elmo, 80
Ross, Harold, 46, 194
Rubicam, Raymond, 97, 122, 125, 144, 147
Rubinstein, Helena, 59–60, 96, 126, 138, 155
Ruder, William, 69
Rudolph, Harold, 124, 150

Ruml, Beardsley, 80, 142
Russell, A.S., 26
Rutherford, lord, 16, 46

Savignac, 162
Sayers, Dorothy, 197
Scherman, Harry, 123
Schlitz Brewing Company, Joseph, 141
Schwab, Victor O. (Vic), 123, 142
Schweppes USA, Ltd., 89, 91, 96, 99, 161, 196
Schwerin, Horace, 165
Seagram Distillers Company, 57, 98, 111–112
Seagrove, Gordon, 111
Sears, Roebuck and Company, 82, 90, 124, 128, 143, 169
Sellar, Walter, 26
Shakespeare, William, 121
Shaw, Bernard, 146n
Shell Oil Company, 50, 63–65, 128, 142, 189
Shelton, Stanhope, 165
Shockley, William, 180
Societatea Americană împotriva Cancerului (American Cancer Society), 200
Sonnenberg, Benjamin (Ben), 72
Soulé, Henri, 29
Spaght, Monroe (Monty), 64
Squibb & Sons, E.R., 144
Stahl-Meyer, Inc., 63
Standard Oil Company of New Jersey, 59–60, 64–65
Stanton, Frank, 156
Starch, Daniel, 124, 144, 156–157
Stephenson, William, 26
Steuben Glass, 90, 95, 115
Stowell, Esty, 76
Sunoco, 55
Susskind, David, 64
Sutherland, Graham, 96

Talleyrand-Périgord, Charles Maurice de, 184
Taplin, Walter, 188
Târgul Industrial Britanic, 194
Tetley Tea Company, 90, 158
Thompson Company, J. Walter, 51, 55, 76, 81, 97
Tide, 93
Times, 144
Times Literary Supplement, 140
Titus, Horace, 59
Toynbee, Arnold, 187, 203
Trevelyan, George, 102
Troţki, Lev, 61
Tucker, Sophie, 186
Tugwell, Rexford Guy, 190

United States Travel Service, 68–69, 71–72, 173

Vim, 115
Volkswagen of America, Inc., 149

Wannamaker, John, 88
Webster, John, 111
Wedgwood, Hensleigh, 53
Wedgwood & Sons, Inc., Josiah, 53
Wellington, ducele de, 39
White Devil, The (Webster), 111
Whitehead, Comandantul, 96, 112, 155, 161
Williams, Ted, 143

Young, James Webb (Jim), 125, 143, 147
Young, John Orr, 50–51
Young & Rubicam, Inc., 50, 97, 104, 150, 201

Zippo, 90, 157

1066 and All That (Walter Sellar), 26

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

2009/6157

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY